



Resumen de la Discusión estructurada sobre Visión y Misión

Julio - Setiembre 2008

VISIÓN

El manual dice que "la visión refleja los cambios a gran escala relacionados con el desarrollo que el programa pretende alentar. Describe los cambios económicos, políticos, sociales o medioambientales que el programa espera introducir, así como los cambios que en general se quiere generar en los principales socios directos."

La creación de una visión es importante porque brinda el foco, propósito y dirección para planificar los proyectos de desarrollo. Nos hace pensar en la pregunta: ¿cómo queremos que se desarrolle el futuro? para ayudarnos a contestar la pregunta" ¿Qué es lo que queremos hacer ahora?"

Las personas que participan de esta comunidad, ¿qué experiencias han tenido utilizando la Declaración de visión? ¿Qué funcionó y qué no? ¿cómo encuentran estos conceptos e ideas como punto de partida para la planificación? Si recién estás llegando, ¿qué preguntas tienes acerca de este primer paso?

Ricardo Wilson-Grau

... Mientras, les comento que mi experiencia es limitada a haber apoyado como consultor externo el uso de diseño intencional con unas pocas redes internacionales – aunque una de ellas es global y fue con sus 13 redes regionales que he apoyado desarrollar sus propios planes estratégicos multianuales. Sobre la base de esta experiencia, y de muchos años de trabajo en planificación estratégica con ONGs, me parece que tanto los conceptos de visión y misión en diseño intencional son relativamente fáciles de adaptar a las especificidades de diferentes tipos de organizaciones.

El cambio de paradigma comienza con los conceptos de socios directo y alcance, que desde luego son la esencia del mapeo de alcances. Ahí, sí encuentro que estamos hablando de harina de otro costal para lo cual claridad sobre la visión y misión son indispensables si se pretende definir alcances deseados. Digo "si se pretende" porque cada vez me parece más que, por lo menos en el caso de redes internacionales de cambio social, el valor del diseño intencional es limitado y en todo caso secundario al monitoreo de socios directos y la materialización de alcances. Pero me estoy adelantando en nuestra discusión.

Lucia

Concuerdo con que el cambio de paradigma comienza con los socios directos, y los alcances, y creo que los conceptos de visión y misión como los plantea el mapeo, sirven de alguna manera de preparación para ese cambio; me resulta interesante comenzar a hacer el diseño no desde un problema que queremos resolver sino desde un sueño, de como queremos ver el mundo.

Gabriel A. Garrido P.

He estado reflexionando sobre tus preguntas respecto de la definición de Visión. Quisiera hacer algunos comentarios al respecto:

1. Es usual confundir esta definición con la de Misión. Entonces, se elaboran definiciones que plantean un deber ser, un querer llegar a un punto pero en un nivel de vaguedad y generalidad tan grandes que es imposible alcanzar lo que se propone. En otras ocasiones, he conocido organizaciones que han fusionado las dos definiciones en una sola holística, que responde al interés por definir lo que se es y lo que se quiere hacer pero con la misma dificultad de generalidad.
2. Considero importante tener en cuenta que la definición de Visión debe ser elaborada teniendo un horizonte de tiempo definido. No es para toda la vida. Es una definición para un tiempo concreto, que se puede ir redefiniendo en el tiempo, de acuerdo con los cambios en las condiciones de la realidad en la que está inserta la organización. A veces creemos que las definiciones estratégicas son lo último que podemos pensar sobre nuestra organización y se nos convierten en "camisas de fuerza" más que en un reto.
3. Así mismo, considero que tanto la definición de Visión como la de Misión deben estar articuladas con las definiciones de Producto y con las estrategias para lograrlo. Es un grupo de definiciones que no se pueden entender por sí solas; constituyen un marco estratégico institucional a partir del cual se pueden introducir elementos importantes como la planeación estratégica, el sistema de gestión de calidad, la organización interna de procesos, la gestión del talento humano o los procesos de monitoreo, evaluación y seguimiento. Lo importante



es tener un marco claro de lo que es la organización y hacia donde se va, para después apoyarse en los demás elementos que van a permitir mayor eficiencia y efectividad.

Como decía, son algunos elementos que quiero poner a la consideración de esta red para alimentar la discusión entre todos y contribuir al esfuerzo que haces para propiciar la discusión.

Roberto Zayas

Tener bien definidas Visión y Misión garantiza un diseño intencional óptimo para lograr el propósito del proyecto.

Estoy de acuerdo que en la visión es importante definir el tiempo en que debe hacerse realidad el "sueño", dejándolo abierto se correrían demasiados riesgos y afectaría el posterior monitoreo y evaluación, que deben partir siempre desde la visión y misión.

El resto del diseño intencional dará respuesta al cómo, dónde, cuándo y por qué de la visión y la misión.

Kaia Ambrose

Les comparto brevemente como fue la experiencia del proyecto Ceja Andina (en Ecuador) sobre la construcción de la Visión. Si desean más información sobre este proyecto desde una perspectiva de Mapeo de Alcances, pueden encontrar el documento aquí: <http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=186>

La construcción de la Visión tuvo sus retos y beneficios para el proyecto. Por un lado, fue un espacio de APRENDIZAJE SOCIAL para los diferentes actores en la zona en donde se estuvo implementando el proyecto. Por "aprendizaje social", quiero decir, un espacio donde diferentes actores, o "stakeholders" se reúnen a través de un proceso facilitado, y ponen sobre la mesa sus diferentes experiencias, perspectivas, visiones individuales del mundo, necesidades, y entran en un proceso de debate, reflexión y consenso; y además (lo más importante para el concepto de "aprendizaje social") es acordar sobre acciones que son necesarias para hacer realidad el consenso.

Entonces, a través de Mapeo, la Visión nos dio la oportunidad para que muchos diferentes actores (agricultores, municipios, ONGs locales, escuelas, etc.) pudieran hacer acuerdos sobre algo que todos querían ver sobre la conservación y el manejo sustentable de un bosque nativo. Resultó como 'una carta de declaración' para este grupo de actores, y les dio un cierto sentido de "adueñamiento".

Pero además de esto, la Misión les dio la oportunidad para ir conversando "¿qué necesito hacer yo para que esta visión sea realidad?" y "¿qué necesitas hacer tú para contribuir a esta visión?" y lo más importante a veces "¿qué necesitamos hacer en colaboración para llegar más cerca a esta visión?" La discusión sobre estas preguntas alimentó a otras etapas de Mapeo (específicamente, la identificación de socios directos y sus cambios en comportamiento).

Entonces, los beneficios en este caso, de desarrollar la Visión fueron:

- oportunidad para la participación de diversos actores
- oportunidad para vivir un proceso de aprendizaje social
- acuerdos desarrollados
- "adueñamiento" del problema y de la necesidad del proyecto

Sin embargo, los retos incluyeron:

- no fue un proceso corto; tomó varios días con varias personas y con una facilitación profesional
- siempre se puede cuestionar la participación – aunque intentamos asegurar que los diversos grupos sociales y organizaciones estuvieran representados, siempre hay que preguntar ¿Quiénes están participando? ¿Quién decide quiénes participan?
- A veces pueden surgir conflictos (sobre opiniones y perspectivas); si no hay alguien que pueda manejar efectivamente los conflictos, esto puede retrasar el proceso

Claro que se puede hablar con más detalle sobre el proceso, y si desean podemos seguir conversando sobre estos detalles. Pero creo que sería más interesante conocer la experiencia y opinión de otros.

ricardo wilson-grau

Me quedo con una pregunta: ¿Ven ustedes que el enfoque sobre visión y misión en Mapeo de Alcances es diferente al enfoque convencional sobre los dos conceptos? ¿Qué tiene de especial el abordaje de visión y



misión en el MdA? Francamente, yo no veo diferencia y me pregunto si estoy perdiendo de vista algo esencial del MdA.

Javier Pacheco

Leo las intervenciones en el foro y me parece que todas aportan y se fundamentan. Varias de ellas y la inquietud de Ricardo, me hacen pensar que de manera sutil el Mapeo de Alcances introduce diferencias sustanciales en el trabajo de Visión y Misión. Hablo de /trabajo /y no solo de definición, porque coincido con Gabriel Garrido, que los conceptos deben articularse en su definición y también en su aplicación, y eso es consistente en el Mapeo.

En el Mapeo un principio es que el empoderamiento de los actores locales es la base del desarrollo. La Visión es una declaración y como tal debe ser producto de acuerdos entre quienes van a trabajar por ella (ya lo mencionó Kaia puntualizando el proceso de aprendizaje social). (se me ocurre pensar que puede ser uno de los problemas de las redes internacionales que tienen potentes estrategias y no encuentran fácilmente a sus socios y socios directos para realizar acuerdos).

La Visión en el Mapeo no es una idea luminosa de una sola parte, independientemente de que se conciba desde una de las partes, en algún momento deberá ser validada por quienes se comprometen con ella y principalmente por los protagonistas del desarrollo, los actores locales. De manera tal que en ese momento se definen las primeras responsabilidades y se asumen los primeros "riesgos de desarrollo", y son asumidos por quienes verdaderamente van a trabajar para lograr los cambios. Así las cosas aparece la segunda instancia de acuerdos y responsabilidades y es la del equipo administrativo y técnico (del programa o proyecto) que decide que si tiene la capacidad - o que la va a construir- (representada en estrategias y prácticas de la organización) para apoyar la CONTRIBUCIÓN a la Visión desde la declaración de la Misión (también es declaración y por tanto implica acuerdos entre los y las involucradas), permitiendo a todos, saber que hace el programa/proyecto y hacia donde va.

Sutiles diferencias que veo:

El Mapeo no se hace responsable de controlar el impacto porque entiende la complejidad del cambio social y del desarrollo. Se responsabiliza de contribuir a un mundo en el que cree y le apuesta, la visión. Más adelante establecerá su contribución en el ámbito de influencia directa por medio de los alcances deseados, pero tiene en la visión un faro, un direccionador de la acción no un propósito a ultranza, pues que puede cambiarse con acuerdos antes que convertirse en una camisa de fuerza.

El Mapeo establece las responsabilidades del cambio y promueve que se logren a través de acuerdos entre protagonistas locales y programas/proyectos.

El mapeo no delimita el tiempo para la Visión porque ya se intentó mucho de lo mismo sin efectividad comprobada, pero mas adelante en las señales de progreso dará cuenta de la capacidad de cambio que compromete al colectivo que trabaja en la iniciativa de desarrollo, porque se tiene por horizonte de tiempo la duración del programa/proyecto. Poner tiempos a la Visión es limitar la capacidad de cambio de los protagonistas locales al tiempo/recursos del proyecto/programa.

En el Mapeo se adquieren claramente responsabilidades por parte del programa (equipo administrativo y técnico) sobre su capacidad de apoyo a los cambios -Misión-.

Estas diferencias me parecen como cuando un rumbo establecido difiere 5 grados del rumbo real. Para la primera jornada la diferencia no es mucha... pero después de muchas jornadas puede ser realmente significativa.

Algunas consideraciones que surgen de lo comentado de la visión...

De manera sutil el Mapeo de Alcances introduce diferencias sustanciales en el trabajo de Visión y Misión; una de las cosas que lo distingue y lo hace tan innovador es su carácter participativo.

Se ha dicho que la Visión es una declaración que debe ser producto de acuerdos entre quienes van a trabajar por ella: la Visión en el Mapeo no es de una sola parte, independientemente de que se conciba desde una de las partes, en algún momento deberá ser validada por quienes se comprometen con ella y principalmente por los protagonistas del desarrollo, los actores locales.

La práctica respalda esto, con algunos beneficios y algunos retos. Los beneficios de desarrollar la Visión de forma conjunta el equipo de proyecto con los actores locales (o involucrados):

- la oportunidad para la participación de diversos actores con diferentes miradas



- oportunidad para vivir un proceso de aprendizaje social
- desarrollo de acuerdos
- "adueñamiento" del problema y de la necesidad del proyecto

Y los retos incluyeron:

- no fue un proceso corto; tomó varios días con varias personas y con una facilitación profesional
- siempre se puede cuestionar la participación – aunque intentamos asegurar que los diversos grupos sociales y organizaciones estuvieran representados, siempre hay que preguntar ¿Quiénes están participando? ¿Quién decide quiénes participan?
- A veces pueden surgir conflictos (sobre opiniones y perspectivas); si no hay alguien que pueda manejar efectivamente los conflictos, esto puede retrasar el proceso

Si logramos definir la visión que sea capaz de reflejar el "sueño" que aspiramos realizar, con una misión que nos pauté como lo lograremos, estaremos orientando el mejor camino a recorrer.

MISIÓN

El manual de MA dice que "la declaración de misión describe como el programa sustenta a la visión", identificando las "áreas en las que el programa trabajará hacia la visión", describiendo cómo puede contribuir a lograrla.

Durante la discusión sobre visión se dijeron cosas sobre la misión, como que debe estar articulada con la visión y juntas constituyen un marco estratégico; que la claridad sobre visión y misión son indispensables si se pretende definir alcances deseados; se habló de la misión como una oportunidad para conversar entre todos los interesados qué es lo que se necesita hacer juntos para llegar más cerca a la visión, y se habló de acuerdos entre los involucrados...

A esto se agregó desde la experiencia de Javier Pacheco con diferentes grupos de trabajo de mapeo, (proyectos rurales de desarrollo social, trabajo ambiental y producción orgánica, y redes inalámbricas) que la Misión requiere una distinción importante. Sin embargo, como segundo paso la encuentra prematura. Si bien permite una aproximación inicial, realmente se confirma su contenido cuando ya se ha hablado de las estrategias (que apoyarán la realización de las señales de progreso) y, de las prácticas organizacionales (que en correspondencia a señales y estrategias, sean implementadas (o mantenidas) por el programa.

Javier Pacheco

La Misión resume cómo un equipo técnico y administrativo responsable de la implementación de un programa va a apoyar los cambios de los socios y socias directas -relacionado con las estrategias- y también expresa (aunque con frecuencia se obvia) como el programa o proyecto se va a mantener relevante pertinente y sostenible durante su vigencia.

“Yo me he sentido más cómodo trabajándola como último paso en el diseño intencional y no he encontrado impases con los diferentes grupos y proyectos que hemos trabajado.

Cuando presento la VISIÓN como punto de partida para los acuerdos le digo a las personas y organizaciones participantes que los socios y socias directas deben asumir la responsabilidad de realizar los cambios para contribuir a esa Visión. Y de la misma manera para los acuerdos, cuando presento la MISIÓN digo a quienes participan que el equipo técnico y administrativo del programa o proyecto debe asumir la responsabilidad de implementar las estrategias y prácticas resumidas en la Misión.

Creo que esta es una forma de destacar las diferencias que existen entre misión y visión y de empezar a hacer explícitos los acuerdos desde el diseño intencional.”