

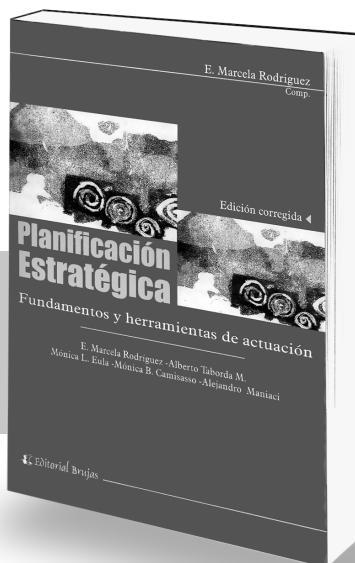
## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: FUNDAMENTOS Y HERRAMIENTAS DE ACTUACIÓN

Elsa Marcela Rodríguez; Alberto Taborda M.; Mónica Lilián Eula; Mónica B. Camisasso; Alejandro Maniaci. Córdoba, Argentina. Editorial Brujas. 2016. 200 páginas. ISBN: 978-987-591-732-3.

### Por Evelyn Abildgaard

Arquitecta, docente investigadora de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional del Nordeste (FAU-UNNE), cátedra Desarrollo Urbano I. Integrante del Instituto de Investigación y Desarrollo en Vivienda (IIDVi-FAU-UNNE) y del Instituto de Investigaciones para el Desarrollo Territorial y del Hábitat Humano (IIDTHH-UNNE-CONICET).

Esta obra refleja las experiencias áulicas y de campo de los autores, producidas desde la cátedra de Planificación Social Estratégica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), y expone los saberes aprendidos por el equipo desde el año 1993, cuando la materia se denominaba Planeamiento I, pasando por la reforma del plan de estudio en el año 2004, hasta la actualidad, con el objetivo de contribuir con un pensamiento y una actuación estratégicos



para la formación del profesional, el docente, el técnico, el funcionario y el referente de una entidad estatal u organización social, que busquen actuar de modo transformativo en un escenario microsocia.

En este libro, el equipo se propone poner a consideración y compartir los aportes y aprendizajes, fruto de la formación continua, metódica y rigurosa a lo largo de veintitrés años, para la elaboración de un pensamiento estratégico basado en la perspectiva de la complejidad. La obra se organiza en seis

capítulos, en los cuales se desarrollan los componentes conceptuales y metodológicos que permiten poner en diálogo al Estado, la sociedad civil y los actores sociales en la elaboración multiactoral y participativa de la planificación social estratégica, así como los instrumentos, herramientas técnicas y ejemplos que permitan concretar la actuación estratégica.

En el primer capítulo, **Estado, políticas públicas, sociedad civil y actores sociales**, se exponen los fundamentos teóricos de la planificación estratégica como pilares de sustento interpretativo para poner en conexión y diálogo algunas categorías de las ciencias sociales y políticas con la planificación. La perspectiva teórica y epistemológica de los autores está centrada tanto en las prácticas y relaciones sociales como en las potencialidades de la vida social. Para el análisis del Estado y la Sociedad asumen un enfoque relacional (socio-céntrico), que significa reconocer la existencia de una relación virtuosa entre el Estado y la Sociedad, en la cual ambos se posicionan desde sus fortalezas. Los actores sociales son definidos como el sujeto colectivo, legítimamente reconocido por otros actores, que articula y representa demandas e intereses en ámbitos de diálogo y negociación con el Estado y otros actores de la sociedad civil. El análisis de los actores sociales lo realizan sobre la base de considerar que la acción intencional se conceptualiza no como acción racional con arreglo a fines, sino en forma

de acción comunicativa, es decir, entendida como interacción simbólicamente mediada, que depende de la utilización de un lenguaje orientado al entendimiento, sin dejar de resaltar que estas operaciones no implican la ausencia del conflictos.

**Planificación y gestión estratégica** es el título del segundo capítulo. En él se plantea la construcción de un pensamiento estratégico para una actuación planificada basada en la perspectiva de la complejidad, considerando el pensamiento estratégico como una expresión de cambios de significados en sus dimensiones políticas y científicas. Se brindan nociones conceptuales relativas a los enfoques de la planificación (tradicional y estratégica), al pensamiento estratégico, sus dimensiones y a la construcción de lo estratégico y las estrategias. Se analizan los estilos de gestión de la planificación estratégica y se puntualiza la articulación que se da en tres planos: los instrumentos técnicos, los estilos políticos predominantes y los niveles de participación y organización de la sociedad civil, haciéndose necesario conocer cuáles son las modalidades de articulación que se dan en la práctica entre estos tres planos. El capítulo finaliza con reflexiones acerca de los aportes de la planificación social estratégica a toda actuación en lo social, aportes que permiten ayudar a identificar y analizar la dinámica social que se genera alrededor del binomio necesidad/sujeto, como expresión de la “cuestión social”.

A diferencia de los capítulos anteriores, de índole teórico-conceptual, el tercer capítulo, **Análisis situacional**, plantea en primer término una exhaustiva diferenciación entre el diagnóstico tradicional y el análisis situacional y, en segundo término, los principales contenidos del análisis situacional presentando para cada punto los conceptos más importantes y las herramientas posibles de aplicar, con ejemplos y sugerencias prácticas acerca de su implementación. Los puntos que integran este análisis son los siguientes: delimitación del escenario, del marco institucional y del perfil de la población; análisis del contexto, caracterización del entorno y valoración de las oportunidades y amenazas; análisis institucional, conocimiento de la entidad u organización social de pertenencia y valoración de las fortalezas y déficits (debilidades); análisis de los actores sociales y análisis del macro-problema (marco conceptual, formulación, descripción, explicación y priorización de problemas). En el anexo de este capítulo se desarrollan cuatro instrumentos: grilla de relevamiento institucional, guía de entrevista para la caracterización de actores, ficha de relevamiento institucional y guía de encuesta para relevamiento familiar-poblacional, útiles para la gestión de información necesaria para un análisis situacional, en el marco de la planificación estratégica.

El cuarto capítulo, **diseño estratégico de procesos de actuación profesional**, es abordado desde la perspectiva de la proyección y

diseño, desde una posición científica y política asumida en los conceptos de planeación expuestos en los capítulos anteriores. Definen a la acción de proyectar como una construcción social y comunicacional de las visiones que se desean alcanzar a lo largo del tiempo en el proceso sociopolítico en el que se está actuando. Proponen esquemas metodológicos posibles de usar desde la planificación estratégica para la proyección y el diseño de la actuación profesional y en lo social, considerándolos como productos y además de como procesos. Para ello, los autores brindan orientaciones para la formulación de objetivos y mediaciones desde el análisis situacional y en función de las viabilidades que operan en cada escenario de actuación e incluyen también distintas opciones metodológicas e información sobre cómo se elaboran las partes de un proyecto. Estos aportes que orientan a la aplicación efectiva de los conceptos teóricos dinamizan la lectura de la obra.

Es en el quinto capítulo, **Implementación: lo estratégico en los actos**, donde los autores plasman con mayor intensidad los aprendizajes surgidos de su propia experiencia como trabajadores sociales, lo cual enriquece en gran medida este libro. Es en la implementación donde lo estratégico se constituye en acto, cuando los desafíos reflexivos y las mediaciones deben plasmarse en la realidad. En el anexo de este capítulo presentan la programación operativa de un proyecto llevado a cabo por el equipo, con iniciativa

comunitaria, en el cual se propone un abordaje integral de problemáticas sociolaborales y culturales.

En el último capítulo, **Evaluación: nociones básicas y diseño**, se plantea la evaluación como componente esencial de todo proceso de actuación planificada, nexo entre la reflexión y la acción, desde una perspectiva pluralista, política y no neutral, en que los conocimientos se construyen desde y hacia la acción y donde todos los actores relevantes del proceso/proyecto pueden desenvolverse con un involucramiento sustancial y comprometido. Un conjunto de procedimientos y herramientas para la elaboración participativa de diseños de evaluación se expone al final de este capítulo, con el propósito de afianzar una cultura de la evaluación.

El libro resulta ser un aporte fundamental para la planificación social estratégica, ya que incorpora, desde la perspectiva del trabajador social, fundamentos y herramientas imprescindibles para poner en diálogo a las ciencias sociales y políticas con la planificación. Los autores plantean una reconceptualización de la sociedad civil, comprendida con relación al Estado, a través de su fortalecimiento

y de la construcción de la identidad colectiva, y relacionan la idea de un sujeto-actor situado dentro de un sistema de relaciones sociales. Este enfoque relacional seguido por los autores adopta una definición de política abarcativa y dinámica, que no niega la centralidad de los fenómenos del poder y del gobierno, pero que entiende que estos no se reducen al ámbito de las instituciones públicas, sino que se desenvuelven a lo largo del espacio social, desde la familia hasta el Estado, pasando por los agrupamientos vecinales, las corporaciones gremiales y empresariales, los partidos políticos y la administración pública.

La trayectoria del equipo refleja su constitución y consolidación, planteada desde sus inicios como “comunidad práctica”, y logra efectivamente la articulación entre el compromiso mutuo, el emprendimiento conjunto de la cátedra y todas las actividades conexas y el repertorio compartido. La “formación continua” desde la Universidad Pública se ve reflejada en el involucramiento ininterrumpido a lo largo de veintitrés años, y que continúa con el vigor y entusiasmo propios de un equipo de trabajo comprometido con la realidad social.