

Massa L., Massei V. y Sirvén L., 2015. Perspectivas de planificación estratégica y sus implicancias en el Trabajo Social, *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol.2 Nro. 5: 22-53

PERSPECTIVAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS IMPLICANCIAS EN EL TRABAJO SOCIAL. ASPECTOS CONCEPTUALES¹

**Laura Massa
Verónica Massei
Lucila Sirvén**

Departamento de Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Luján

laura_massa@hotmail.com; masseiv@yahoo.com.ar; lsirven@hotmail.com

RESUMEN

En el presente artículo nos proponemos caracterizar distintas perspectivas de la planificación estratégica situacional, tanto porque son las más relevantes en la actualidad en distintos países de la región como por la opción ético-política en que se enmarcan.

La planificación estratégica situacional es una herramienta de intervención societal que se orienta tanto a la identificación, descripción y análisis de una situación compleja para la vida de un conjunto de personas como a la proyección, ejecución y evaluación de la alternativa más viable para darle respuesta.

En ese marco, la categoría de situación es clave para comprender las determinaciones estructurales y coyunturales que generan que “algo” sea un “problema” para las personas, pero, además, permite identificar también el conjunto de percepciones

¹ El presente artículo es una versión revisada y ampliada de una ficha de apoyo académico que elaboramos a principios del año 2012 para la asignatura anual en la que nos desempeñamos, Trabajo Social III. El disparador para hacerlo lo constituyó la confluencia de dos hechos: por una parte, la demanda realizada explícitamente por los estudiantes de las tres sedes donde se dicta la Lic. En Trabajo Social a fines de 2011 de contar con un texto que sintetizara las perspectivas de planificación estratégica y, por otro lado, las interesantes producciones realizadas por ellos sobre el tema en el transcurso de ese año lectivo. Sobre este último aspecto, todos los estudiantes citados fueron oportunamente consultados y nos autorizaron a citarlos como fuente bibliográfica.

que las mismas tienen respecto de él, sus relaciones de fuerza, grado de identificación de que eso es un problema y su interés en resolverlo.

Ello constituye un desafío para el ejercicio profesional del Trabajo Social, en tanto permite reflexionar acerca del horizonte de intervención profesional y el sentido de la misma y, en ese aspecto se centra la dimensión estratégica de la planificación, en tanto dispositivo político de análisis y construcción de alianzas(o enfrentamientos) que permitan desplegar acciones que tiendan a superar esa situación compleja que se ha constituido en un “problema social”.

Para el Trabajo Social, entonces, es necesario, en primer lugar, reconocer estas distintas perspectivas dado que no constituyen un continuum homogéneo de propuestas; en segundo lugar, explicitar sus implicancias en el ejercicio profesional porque encuadran determinadas estrategias de acción y no otras, y, en tercer lugar, posicionarse respecto de ellas, en tanto son las que “guían” los postulados teóricos así como las líneas de acción en que aquel se cristaliza.

Como resultado de dicho análisis se reconocen diferentes propuestas, con posicionamientos ético-políticos, teóricos y metodológicos heterogéneos y, en ocasiones, contrapuestos que serán analizados en el presente trabajo.

Palabras clave: Planificación estratégica situacional- Perspectivas de planificación - Trabajo Social – ejercicio profesional – “problema social”

DIFFERENT PERSPECTIVES ON STRATEGIC PLANNING AND THEIR IMPLICATIONS IN SOCIAL WORK. CONCEPTUAL ASPECTS.

ABSTRACT

In this article we aim to characterize different perspectives on the situational view of strategic planning. Due the regional relevance that this type of planning has nowadays, it is important to recognize its particularities and the ethical-political choice it implies.

The situational view of strategic planning is a tool for social intervention which is oriented towards, at least two goals. On the one hand, it enables professionals to identify, describe and analyze the complexity of situations that a group of people is going through. On the other hand, it provides the means to project, execute and evaluate the most viable alternative for responding to that complex situation.

For that reason, the concept of “situation” is the key to understand the structural and contextual determinations that generate that “something” can be called a “problem” for some people. Beside, that concept allows social workers to recognize things like: the perceptions that individuals and collectives have on such issue, the power relations that there are in a certain context, the degree of recognition people have about a problem, and their interest in solving it.

Situational thinking becomes a challenge for Social Work since it requires professional to ponder on the sense and horizon of professional intervention. Here, the strategic aspect of planning takes a great importance as a political device for analyzing and constructing alliances (based on agreements or conflicts) tending to display actions that overcome a complex situation constructed as a problem.

It is important for Social Work to recognizing the existence of diverse perspectives inside strategic planning and to make clear the effects each view has since all of them allow or limit certain actions. In addition, when professionals choose between one or another perspectives they are taking a position that orientates theoretical and practically all of their practice.

As a result of these analyses, we found that the different proposals differ in the position they have on ethical-political, theoretical and methodological aspects of strategic planning. We are in front of a heterogeneous and sometimes opposite whole, which is made up of different views over situational perspective.

Key words: situational view of strategic planning - perspectives of planning – Social Work – professional practice- “social problems”

Introducción: la planificación estratégica, divergencias y convergencias en sus distintas perspectivas

La Planificación Estratégica, en tanto crítica a la planificación normativa, ha tenido un desarrollo diversificado desde su aparición en la década del '70 y hasta la actualidad. Por lo cual encontramos distintas perspectivas con posicionamientos ético-políticos, teóricos y metodológicos heterogéneos y, en ocasiones, contrapuestos, las cuales emergen a partir de dos grupos de críticas (Spinelli y Testa, 2005): las realizadas a un plan en tanto no es útil para transformar lo que se había propuesto y aquellas realizadas por el movimiento popular. Éstas últimas se encuadran, a su vez, en dos grandes grupos de motivos: por una parte, sea porque no son tomados en cuenta como partícipes activos del proceso de definición, selección de alternativas y desarrollo de acciones destinadas a solucionar el

problema/interés/necesidad; y, por la otra, porque el aspecto reivindicativo de aquello que se está abordando es tecnocratizado en el proceso mismo de su abordaje.

Ambos grupos de críticas a veces coexisten y otras emergen por separado; de allí la especificidad que adquieren en las distintas perspectivas, haciendo que éstas se cristalicen en la dimensión metodológica, en la política o en una síntesis de ambas.

Las diversas corrientes de planificación estratégica comparten algunas nociones paradigmáticas comunes, referidas por una parte, a las categorías centrales para comprender la complejidad social (actores sociales, escenario, poder, estrategia, viabilidad, etc.) y, por la otra, en relación a ciertas claves orientadas al abordaje de los “problemas sociales”².

Pero a la vez, presentan diferencias entre sí, que cristalizan opciones ético – políticas diferentes, produciendo prácticas e impactos, también diferentes, tanto en la complejidad del escenario actual así como en los diversos espacios socio-ocupacionales donde se despliega el ejercicio profesional de los Trabajadores Sociales.

Como señalamos, las diferencias entre estas distintas perspectivas de la Planificación Estratégica dan cuenta de posicionamientos ético-políticos, teóricos y metodológicos heterogéneos que refieren a:

- El horizonte de sociedad, es decir el proyecto societal (Martinelli, 2008) que las orienta
- La concepción sobre el rol del Estado y la relación estado-sociedad que proponen
- La concepción de los sujetos y la posibilidad/pertinencia de forjar procesos de participación emancipada o subordinada en el proceso de planificación, o, directamente, de no generarlos.
- Los procesos de disputa de poder que proponen, búsqueda de consenso y/o negociación o fortalecimiento del disenso
- La relación que debe mantenerse entre los distintos niveles de planificación
- Las formas de concebir tanto los problemas sociales como las modalidades de su construcción
- Diferencias en torno a los procedimientos/metodología a desarrollar en el proceso de planificación.

² Esta es la denominación que en el lenguaje técnico – específico de la planificación y las políticas sociales, adquiere el “objeto” de las políticas sociales. Nosotras hemos sostenido tal denominación, justamente porque es la más corriente; sin embargo, entendemos que los mismos son expresiones de la “cuestión social”, las formas en que las manifestaciones de la cuestión social se transforman en objeto de atención por parte del Estado (Massa, 2011) a través de dispositivos específicos de intervención social como resultados de procesos de demanda – lucha- negociación-otorgamiento (Pastorini, 1997) en la arena de las relaciones de fuerzas fundamentales de la sociedad y, a la vez, los que configuran la demanda de intervención del Trabajo Social.

Por lo antedicho, para el Trabajo Social es necesario reconocer estas distintas perspectivas, a la vez que posicionarse respecto de ellas, en tanto son las que “guían” los postulados teóricos así como las líneas de acción en que el ejercicio profesional se cristaliza.

Cabe aclarar que dicho ejercicio no se reduce a la formulación y/o ejecución de un proyecto de intervención social.

Aquí entendemos de relevancia señalar la diferencia que existe entre la planificación como herramienta que permite orientar y organizar el ejercicio profesional al ser “un cálculo que precede y preside la acción” (Matus; 1992:25) de la programación, entendida como el ejercicio de formalizar un conjunto de objetivos y acciones encadenadas a él en un proyecto escrito.

Es por ello que la segunda es uno de los aspectos en lo que puede cristalizarse el ejercicio profesional, pero que este no se limita a él. En tanto, la planificación estratégica situacional, como herramienta de intervención social, es un marco general de desarrollo del Trabajo Social, sobre todo porque la tensión entre la dimensión técnica y la política no aparecen escindidas, sino como aspectos de la misma totalidad. Por otra parte, reconoce la complejidad y dinamismo de los escenarios donde interviene el trabajador social, y por ende, las relaciones de fuerza que allí operan, lo que exige un posicionamiento estratégico por parte del profesional.

Es en función de esto que a continuación presentamos una caracterización y análisis sobre algunas de las perspectivas teórico-metodológicas que consideramos más relevantes y representativas dentro del Paradigma de la Planificación Estratégica, ya sea por ser más hegemónicas, o por la opción ético-política en la cual se enmarcan.

Perspectivas de planificación estratégica

1. MAPP (Método Altadir de Planificación Popular)

Carlos Matus, en su propuesta de planificación estratégica, desarrolla tres métodos de planificación, los cuales son co-constitutivos de lo que se denomina Sistema Integral de Planificación. Estos son el método PES, el ZOPP y el MAPP. El primero, es aplicable por el Estado Nacional; en un segundo Nivel, el Método ZOPP (siglas en alemán que refieren a “Ziel Orientiert Project Planung”: Planeamiento de Proyectos Orientados por Objetivos), consiste en un método de planificación por proyectos, más simple que el PES y de gran utilidad en los niveles intermedios, u organizaciones simples, con buena capacidad técnica. Y por último, el MAPP (Método Altadir de Planificación Popular), diseñado para hacer efectivas las propuestas sobre descentralización y participación de la comunidad.

El MAPP fue diseñado desde la Fundación ALTADIR (organismo pionero en América Latina para el desarrollo de la Planificación Estratégica), con posterioridad a los otros dos métodos, en el año 1996, y está pensado para ser practicado tanto por organizaciones/instituciones y los estados locales; así como por la co-gestión entre ambos en el desarrollo de proyectos sociales.

El MAPP es un método diseñado para guiar la discusión de los problemas en los sectores populares, en el cual las organizaciones de base y la comunidad deben identificar y seleccionar aquellos que consideren más relevantes, jerarquizarlos y definir maneras de enfrentarlos con los medios que se encuentren a su alcance. Se trata de actuar en una realidad concreta y cambiar los resultados insatisfactorios que los implicados observan en ella. Matus plantea que en América Latina las dificultades de “participación” de la población/ciudadanos en las cuestiones propias de la planificación y resolución de necesidades/problemas se debe, entre otras cuestiones, a la creencia que es el gobierno el que posee los conocimientos para hacerlo. Pero la planificación es parte fundamental de la “*capacidad de gobierno de un actor*” (Matus, 2007; 29) entendida ésta como el acervo de conocimientos, técnicas, habilidades con que cuenta un actor para realizar su proyecto de gobierno. En ese sentido, hace referencia a que

“...Practicar la planificación y ejercer el gobierno de procesos es una capacidad potencial de todas las fuerzas sociales. Los gremios, organizaciones comunitarias, universidades, partidos políticos (...) tienen un espacio de gobierno en ese ámbito del sistema social. De allí que la planificación como cálculo que precede y preside la acción, no es monopolio del gobierno del Estado, sino una herramienta necesaria para todo actor empeñado en la realización de un proyecto de gobierno”
(Matus, 2007; 29).

En razón de ello, refiere que en momentos en que se propone como política la descentralización del Estado y de las instituciones públicas, es clave la ampliación de “capacidad de gobierno” de las organizaciones sociales, como posibilidad de ampliar la definición de las necesidades/problemas a resolver a partir de procesos de reivindicación de los mismos.

Matus (2007) plantea que el método de planificación “adecuado” depende del nivel desde donde lo practica, la complejidad de los problemas que enfrenta y la capacidad técnica que se posea o sea capaz de lograr, y el MAPP está diseñado especialmente para procesar problemas propios del nivel local (como se dijo el MAPP es un componente dentro del sistema integral de planificación).

.El método propone trabajar con técnicas de discusión en grupos, y sigue los siguientes pasos (Matus, 2007; 24):

- Identificación de malestares e inconformidades
- Descripción del problema
- Análisis de causas y consecuencias de los problemas
- Definición de objetivos
- Identificación de las causas críticas
- Selección y diseño de operaciones para atacar las causas principales de los problemas
- Precisión y presupuestación de los recursos necesarios
- Identificación de los actores relevantes en la generación, mantenimiento y enfrentamiento de los problemas y su motivación frente a las acciones diseñadas para enfrentarlos
- Análisis de los recursos críticos de poder en un problema y aplicación rudimentaria del concepto de peso, poder o fuerza de los actores
- Análisis de trayectorias o secuencia temporal del plan
- Análisis de la vulnerabilidad del plan
- Evaluación del desempeño de los responsables del plan y las operaciones

Los pasos que permiten la construcción del diagnóstico adquieren suma relevancia, en tanto desde esta perspectiva se plantea como posible de ser realizado sin saberes técnicos – profesionales específicos, *“pero con una preparación para operar en grupos, salir de lo cotidiano inmediato, mediante discusiones grupales, identificar los problemas y proponer soluciones creativas para la comunidad”* (Campise, Hernandez, Miguel y Rodriguez 2011; 3).

Como ha sido diseñado para analizar pocos problemas, suele no ser apropiado para trabajar con “redes de problemas” o vinculación de factores que los producen, pero es una herramienta sencilla para desarrollar acciones propias de la planificación en las comunidades, que permite salir de lo casuístico y anecdótico para encastrar la vivencia particular de la realidad singular con la lógica causal (es decir, articulándola a los procesos sociales, económicos, políticos y culturales estructurales), y desarrollar soluciones creativas a los problemas de la comunidad.

Se plantea que por tratarse de un método que respeta la visión que la población tiene de los problemas locales que la afectan, se favorece el compromiso de ella en el proceso que engloba desde el análisis del problema hasta las soluciones que propone. Ello facilita la transferencia de ese compromiso a los líderes y fuerzas políticas que promueven su aplicación en el sistema integral de planificación.

Para el ejercicio profesional del Trabajo Social, esta perspectiva aporta a la comprensión de la relevancia de reunificar el conocimiento de la *“perspectiva del actor”*

(Guber, 2004) con los requerimientos teórico- técnicos que el proceso del ejercicio profesional de una disciplina científica requiere.

Se enfatiza en que todos los actores sociales, entre ellos las organizaciones de base, deben desarrollar acciones de planificación con miras a realizar su proyecto de gobierno (desde su perspectiva, intereses, necesidades), y que para lograrlo es necesario que se utilice un tipo de metodología apropiada a su situación/ubicación particular en la dinámica social. Para esta perspectiva, es central la categoría de actor, en tanto son quienes *“tienen peso en el escenario de planificación, y que toman posición frente al conflicto”* (Alvarez, Ubeda, Vivas: 2011; 2), lo que es inseparable de la idea de diversidad, sea de intereses, perspectivas o acumulación de poder.

Por tal razón se trata de una propuesta de sencilla implementación, en la cual los sectores populares se constituyen en sujetos protagonistas de la planificación, y su participación es activa en todos los momentos del proceso: en la definición del problema y diagnóstico, análisis de viabilidad y vulnerabilidad del plan, en la definición de objetivos, programación de las operaciones, y en la evaluación del proceso.

Por otra parte, se encastra el proceso de planificación de acciones en una institución y/u organización de forma autónoma (pero no autárquica) de los lineamientos generales de los dispositivos desarrollados por el Estado en clave de “políticas de desarrollo” (Abramovich, 2005).

2. Planificación Participativa Comunitaria

Esta propuesta es sistematizada por Harneker y López (2009), en el marco del proyecto socio-político del actual Gobierno de la República de Venezuela, siendo una propuesta de planificación que tiene como una de sus categorías centrales la noción de *“desarrollo de la comunidad”*.

Las autoras plantean que se trata de una modalidad de planificación participativa comunitaria que tiene sus bases legales en la constitución y diversas leyes que configuran, a la vez que posibilitan *“el derecho y necesidad de que todos los ciudadano/as participen en la formación, ejecución y control de la gestión pública”*, en un marco de *“obligación del Estado y de la sociedad de facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica”* (Harneker y Lopez, 2009; 40).

En este contexto, la perspectiva de planificación participativa comunitaria plantea la creación de “Consejo Comunales”, como instancia de desarrollo de la comunidad, y en los cuales se articulen todas las organizaciones comunitarias, para el mejoramiento de sus espacios territoriales. Dichas organizaciones comunitarias (escuelas, iglesias, sindicatos, organizaciones de base, etc.) y sus referentes (a los que las autoras denominan “líderes comunitarios”) son los sujetos principales en este proceso de planificación. En ese sentido,

© Laura Massa y otros

www.redsocialesunlu.net

“Se trata de que las tensiones y fragmentaciones de la comunidad se disipen y se articulen esfuerzos de la comunidad entera para la formulación de objetivos que sean comunes” (Besso, Cañal, Giacobbe, Roldán, Suarez; 2011; 3), hecho por el cual se explicita el desafío del trabajo articulado, dado que en el pasado no han trabajado coordinadas, con el fin de lograr la consecución del planteo y ejecución de objetivos comunes.

El consejo comunal es la instancia que articula a cada una de las organizaciones/instituciones presentes en un territorio local/barrial, lo que podemos denominar una red de segundo grado, en tanto nuclea a instituciones singulares. A dicho espacio le corresponde elaborar un “Plan de Desarrollo de la Comunidad”; el cual recupera la perspectiva de desarrollo integral, en tanto es entendido como pleno desarrollo en lo económico, lo social, cultural, organizativo que atienda la solución integral de los problemas de su territorio e incorpore las aspiraciones de sus habitantes.

Se consideran “problemas comunitarios” a “(...) *aquellos asuntos que afectan el normal y digno desenvolvimiento social de los habitantes residentes en una localidad determinada: deficiencia en los servicios básicos (aseo urbano, centros culturales, agua, cloacas, asfalto); inseguridad; desempleo; falta de infraestructura recreativa (canchas, centros culturales, parques, plazas); de infraestructura social (escuela, ambulatorios, hogares de cuidado de niños, recreación), entre otros.*” (Harneker y Lopez, 2009; 9).

Esta idea de desarrollo de la comunidad se sustenta en una perspectiva que reconoce la complejidad e integralidad de las distintas esferas de la vida (social, económica, política, cultural, ambiental) en tanto que junto al objetivo de máxima de que se constituyan en comunidades solidarias a su interior, entiendan que no sólo se trata de sus problemas, sino que están insertas en un barrio, en un municipio, en un estado, en un país y en el mundo, y nada les puede ser ajeno.

Esta organización que nuclea a las diversas instituciones/organizaciones singulares es la instancia de planificación más directamente ligada a la comunidad. Los planes surgidos en los Consejos Comunales deben ser presentados ante los diversos organismos del “Sistema Nacional de Planificación” (tales como el Consejo Local de Planificación, Consejo Estatal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas y Consejo Federal de Gobierno) a fin de ser integrados a los planes de desarrollo de las distintas instancias. Dicho Sistema Nacional de Planificación consiste entonces en “*el proceso de coordinación entre las diversas instancias de gobierno y la organización de la participación ciudadana en los procesos de planificación, control y seguimiento de las políticas públicas*” (Harneker y otro, 2009; 8), en una relación complementaria, desde el nivel comunitario-local, al regional y nacional.

Se postula que el plan de desarrollo de la comunidad debe ser elaborado por los propios miembros de la comunidad, no por personal del Estado, en un proceso de planificación participativa, en el cual pueden identificarse dos momentos: la formulación

del plan de desarrollo de la comunidad, por un lado y su ejecución, seguimiento y control por otro.

Respecto del primer momento, la formulación del plan de desarrollo de la comunidad, se erige como necesaria la realización de los siguientes pasos:

- Formulación del sueño y su traducción en un listado de aspiraciones
- Diagnóstico de la situación de la que partimos
- Elaboración de los caminos, actividades y tareas para concretar estas aspiraciones
- Confección de los proyectos
- Elaboración del documento del plan de desarrollo
- Formulación del presupuesto y el plan anual

El momento de ejecución, seguimiento y control del plan implica la elaboración y puesta en práctica de diversos instrumentos de control y seguimiento de la ejecución, en un proceso de evaluaciones periódicas como forma de ir revisando lo realizado y enriqueciéndolo a partir de la reflexión sobre ello.

Este plan debe ser un conjunto ordenado de proyectos y gestiones para concretar las aspiraciones formuladas, con plazos de corto y mediano plazo que se enmarcan en plazos mayores, y para los cuales se asignará el presupuesto requerido por parte del Estado; en este sentido, esta perspectiva, reconoce la necesidad de enmarcar lo inmediato en procesos estratégicos de más amplio alcance. Por otra parte, entiende que ello no es posible de ser realizado de forma fragmentaria al Estado ni a los distintos niveles políticos – jurisdiccionales.

La modalidad de trabajo, en la que se materializa dicha participación, consiste en que esta red de organizaciones se organice en comités de trabajo (comisiones); a la vez que se deben formar equipos de trabajo transversales, con representantes de esos comités y otros referentes de la comunidad, que irán desarrollando las diversas tareas de planificación. Los avances y definiciones de esos equipos deberán presentarse en asambleas abiertas a la comunidad para su discusión. También se incluirán en el proceso personas o grupos como “apoyos técnicos”, es decir, quienes puedan dotar de elementos técnicos que se ajusten a los requerimientos necesarios para su financiación este proceso de discusión y construcción comunitaria.

Las autoras finalmente señalan que esta propuesta de planificación, al ser realizada por la propia comunidad y no impuesta desde arriba, permite que las personas se sientan más comprometidas con lo que hacen; y al proponerse como meta hacer lo que es realmente posible, evita hacer planes que no se cumplen con el consiguiente malestar y frustración que ello produce.

En el ejercicio profesional del Trabajo Social esta perspectiva de planificación aporta estrategias que permiten desarrollar el proceso de planificación “desde abajo”, superando la planificación individualizada de cada institución/organización que hay en un territorio; dado que al avanzar el despliegue de estrategias de acción y su formalización en un plan de desarrollo desde una organización que nuclea a otras permite constituirse en un actor que dispute más poder, o que cristalice más fuerza ante los organismos estamentales.

Por otra parte, incorpora como categoría fundamental la noción de comunidad, pero presenta como debilidad omitir en su análisis la existencia de conflictos entre diversos actores sociales y de distintas relaciones de fuerza que están presentes al interior de la misma, dando la idea de que la comunidad constituye un “todo más o menos armónico”. Al respecto coincidimos con los planteos que señalan que la comunidad no sólo tiene elementos comunes (un territorio, historia, costumbres, pertenencia, etc.) sino que también presenta fracturas, heterogeneidades, conflictos y confrontaciones, por lo cual si el trabajo social desarrolla su accionar profesional en proyectos de organización comunitaria estas cuestiones deben ser tomadas en cuenta (Barreiro y otros, 2000), reconfigurando análisis de relaciones de fuerza que permita identificar las posibilidades (o no) de nuclear la totalidad de organizaciones en otra.

También constituye una limitación en caso de que se asuma que es posible desarrollar dicho plan de desarrollo integral “desde y con” la propia comunidad, sin disputar explícita y resueltamente recursos (económicos, técnicos, de infraestructura) al Estado. Y ello se enmarca en una limitación mayor, que tiene que ver con apostar a que los problemas pueden resolverse “comunitariamente” deslindando de estas responsabilidades al Estado, que es en quien se encarna dicha función en tanto es quien estataliza la cuestión social” por medio de las políticas sociales (Grassi, 2003)

Esto tiene el riesgo de propiciar un tipo de participación de los sectores populares similar a la impulsada desde las políticas neoliberales de los ‘90 en América Latina, bajo las ideas de “empoderamiento” y traspaso de responsabilidades a la sociedad civil, las cuales tuvieron ejes de continuidad respecto de la propuesta de desarrollo de la comunidad, generada por el desarrollismo en la década de los ‘60 (que en el caso del trabajo social se cristalizó en el llamado “método de desarrollo de la comunidad”).

Desde estos planteos, la participación es presentada por las políticas sociales como oportunidad para la superación de la pobreza, el subdesarrollo o los problemas comunitarios; y las organizaciones de la comunidad corren el peligro de quedar sujetas a las decisiones de quienes aportan los recursos económicos y técnicos, y acotadas a ofrecer su energía y recurso humano (Barreiro y otros, 2000); cuestión que podrá ser puesta en tensión en tanto los actores logran la construcción del “para que” y “como” que les son comunes, dado que *“esta propuesta visualiza a los ciudadanos y ciudadanas como sujetos que participan en forma activa y decisoria en todo el proceso del plan de desarrollo de su*

comunidad, lo que dignifica a los actores” (Besso, Cañal, Giacobbe, Roldán, Suarez, 2011; 4).

3. Metodología y Plan Estratégico de las organizaciones Comunitarias (Planificación organizacional)

Desde esta perspectiva, Elena Camizasa, Miguel Guerrero y Ruben De Dios (s/f) plantean que las organizaciones comunitarias (cooperativas, centros vecinales, etc.) tienen en la actualidad un creciente e importante papel en los procesos de desarrollo socio-económico y cultural, así como en el fortalecimiento de la participación popular y del sistema democrático en América Latina.

Estas organizaciones nacen para satisfacer alguna necesidad de sus integrantes (vivienda, trabajo, etc.), mejorar las condiciones de vida en la comunidad o proveer algún tipo de servicio público. Para ello, los objetivos que se plantean originariamente deben ser revisados, y en algunos casos reformulados conforme a los cambios que se producen en la organización o en la realidad que la rodea, a la vez que se deben pensar también cuáles son los caminos más convenientes para alcanzar esos objetivos.

Los autores proponen la “planificación estratégica” como herramienta técnico-conceptual y política que permita a estas organizaciones definir sus principales objetivos y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos. Desarrollan para ello “...una metodología simple y concreta de planificación estratégica adaptada para su uso en organizaciones comunitarias...” (Camisaza y otros, s/f; 1). Desde esta perspectiva “La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él” (Camisaza y otros, s/f; 15)

Los conceptos destacados son los de actores sociales, contexto, proyecto institucional, la planificación, tácticas y estrategias. Luego se proponen técnicas de discusión grupal donde los miembros de las organizaciones puedan reflexionar e intercambiar desde estos planteos teóricos acerca de su realidad concreta; para luego revisar objetivos y acciones a seguir. Se señala que el trabajo en las organizaciones comunitarias debe ser producto del esfuerzo de un conjunto de personas, las cuales participan activamente desde el inicio en el proceso de planificación.

En esta perspectiva los actores sociales son concebidos como “*sujetos colectivos que controlan recursos de poder (asociación de voluntades, de movilización social, de representación, recursos económicos, etc.) suficientes como para influir en forma determinante sobre los acontecimientos que nos interesan o afectan*” (Camisaza y otros,

s/f; 4). Por su parte, las organizaciones comunitarias son actores capaces de lograr transformaciones en el espacio singular en el cual desarrollan su accionar.

Se reconoce que los distintos involucrados en el proceso tienen fines, medios, recursos-costos-beneficios, acciones más o menos eficaces y eficientes, ocupan diferentes posiciones y desempeñan múltiples roles en la estructura social; y, justamente por ello, podemos encontrarnos con dos tipos de “racionalidad”. Por un lado, con una racionalidad paramétrica, en la cual se ignora que en el contexto existen otros actores sociales que también planifican a partir de sus propios intereses y objetivos. Por el otro, con una racionalidad estratégica, cuando se tiene la capacidad de prever lo que puede hacer otros que también están actuando en el mismo escenario. Los autores plantean que *“la racionalidad con la que actúen nuestras organizaciones comunitarias debe ser necesariamente estratégica”* (Camisaza y otros, s/f; 6) para garantizar el logro de los objetivos que se plantean.

Desde esta perspectiva es fundamental precisar las características del escenario donde se actúa, por tanto se debe describir y analizar cómo es el contexto en que se desenvuelve la organización. Éste se entiende como la realidad local, regional y/o nacional donde desarrolla sus acciones la organización, y donde se dan interrelaciones permanentes entre una pluralidad de sujetos individuales y/o colectivos que favorecen o perjudican los procesos en que desarrollan sus prácticas de gestión – autogestión.

Desde esta perspectiva, la planificación estratégica se resume en cinco aspectos constitutivos. El primero de los aspectos, refiere a que el punto de partida para desarrollar dichas prácticas es la situación problema, expresada en un diagnóstico. El segundo, y en concordancia con el anterior, es que el punto de llegada es la situación objetivo, la cual expresa la realización en un lapso determinado de tiempo, de la “imagen guía” que configura el ideal que se quiere alcanzar. El tercero, recupera la relevancia de analizar la intervención de los diferentes actores sociales en el escenario de actuación, así como de la política vigente (lineamientos de las políticas sociales, acuerdos sobre priorización o no de determinados “problemas sociales”, etc). El cuarto aspecto revaloriza lo que podemos denominar “perspectiva del actor” (Guber, 2004), en tanto propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas. Finalmente, y a partir de generar procesos de articulación entre la técnica de la planificación y la perspectiva de los sujetos, resulta necesaria la definición de sus objetivos, en tanto síntesis propositiva de acción del consenso logrado entre los actores sociales implicados.

Para cristalizar estos ejes en procesos concretos de planificación, se entiende que consenso y conflicto son dos aspectos que están presentes en los procesos sociales y que es a partir de ellos que se configura la realización del plan de acción que la organización se plantea.

En su realización es posible identificar tres momentos. El primero, es el diagnóstico, el cual debe ser orientado según el proyecto institucional y para el cual se utiliza la técnica FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta técnica consiste en realizar un riguroso análisis intra institucional/organizacional (fortalezas y debilidades) y extra- institucional /organizacional (oportunidades y amenazas). El segundo momento, es el de confrontación y eventual revisión de la misión y visión institucional, a partir de lo identificado en el análisis FODA. Finalmente, se realiza la formulación del plan estratégico.

Esta propuesta busca articular “el puede ser”, del ámbito de lo deseable, con el plano operacional, esto es, “la voluntad de hacer con los recursos disponibles”. Para ello se entiende que no puede sostenerse un esquema rígido de acción sino que infunde una preocupación permanente por el “hacia dónde nos queremos dirigir”.

Esta perspectiva de planificación aporta a la especificidad del ejercicio profesional del Trabajo Social, la posibilidad de utilizar la herramienta de la planificación en contextos y con poblaciones e instituciones/organizaciones sin saberes técnicos específicos, en tanto que es a partir de unas pocas preguntas básicas que se puede armar un plan de trabajo:

- ¿Qué nos proponemos? (los objetivos)
- ¿Cómo lo vamos a hacer? (la metodología de trabajo, las líneas de acción, las actividades)
- ¿Qué queremos lograr? (los resultados que esperamos obtener)
- ¿Con qué lo vamos a hacer? (identificar los recursos materiales, económicos, humanos, financieros que son necesarios para lograr lo propuesto)
- ¿A quiénes van dirigidas nuestras acciones? (identificar los sujetos destinatarios del proyecto)
- ¿Quiénes lo van a hacer? (definir responsabilidades, roles y funciones)
- ¿Cuándo lo vamos a hacer? (definir la temporalidad en el cual esperamos lograr los resultados que nos hemos propuestos).

El gran desafío de esta perspectiva es no desanclar el funcionamiento de esa organización/ institución del escenario de mayor complejidad en el que se encuentra inserta y por el cual adquiere tales o cuales características, porque ello es lo que ha profundizado la fragmentación de la acción de las instituciones/organizaciones barriales en un mismo territorio o escala. En este sentido, esta perspectiva de planificación supone un nivel de menor complejidad en relación a la planificación participativa comunitaria, descripta precedentemente. Pero, como hemos señalado, esta perspectiva que nuclea un conjunto de organizaciones, no se agota en sí misma, sino que a ella aporta la perspectiva de la planificación territorial.

4. Gestión de la proximidad/Planificación territorial

La cuestión del territorio constituye en la actualidad un tema de preocupación al interior de las ciencias sociales y del análisis de las políticas sociales en particular. Al respecto Andrea Catenazzi y Natalia Da Representação (2009) plantean que en los últimos años el territorio ha vuelto a la escena de los procesos de desarrollo desde una doble tendencia: por un lado, asociado a lo municipal, al desarrollo local (referente obligado de las políticas a partir del principio de descentralización); y por otro lado, la intensificación de las relaciones y la interdependencia entre lo local- global, que plantea el fin de los territorios por influencia de las redes globales. Señalan que es necesario repensar la cuestión del territorio, siendo éste un componente clave de los procesos de cambio en las intervenciones específicas del Estado en lo que refiere al ámbito urbano.

La propuesta de planificación territorial se opone a las teorías que consideran que los problemas sociales se pueden estudiar por fuera del espacio y luego ver su inscripción en él, y también se contrapone a ideas que fetichizan lo espacial explicándolo sólo desde lo físico. Contrariamente, esta perspectiva refiere a la posibilidad/necesidad de recuperar la “dimensión espacial” de las políticas sociales.

Las autoras plantean que la idea de proximidad espacial permite restituir el proceso de toma de decisiones a partir de problemas y soluciones territorializadas, y que en esta relación políticas sociales – territorio se abordan, por un lado, los problemas sociales que tienen a éste como objeto de disputa (políticas urbanas, de vivienda, de tierras) y por otro, problemas en su “componente social” (tales como la salud, educación, etc.) y que tienen una dimensión espacial. Se desarrolla entonces la noción de “gestión de la proximidad”, la cual asume dos sentidos: una proximidad espacial, territorial, geográfica, y una proximidad organizacional. Mientras que la primera se vincula a la configuración de identidades o des-identificaciones a partir de la pertenencia geográfica y social, la segunda remite al entramado de organizaciones/instituciones que tienen existencia en ese territorio.

La “gestión de la proximidad” se desarrolla específicamente en las urbes, por tanto, parte de la comprensión de que la ciudad es un proceso social-económico-espacial que implica una lucha entre actores diversos por lograr el acceso a la misma y que como resultado, el producto urbano que se genera es más amplio que los mismos sujetos. Esto a su vez se ve tensionado con el accionar de los diversos actores y el engranaje del poder de sus prácticas.

Catenazzi (2003) afirma que los conflictos sociales generados en la búsqueda de los sujetos colectivos de acceder a la ciudad, es decir de garantizar su reproducción social, son resultado de una profunda vinculación con la dimensión espacial, en tanto que, son procesos territoriales y territorializados. Esto significa que hay un doble juego entre la apropiación del espacio y la autorreferencia (identidad) que se constituye en/desde él.

Es por ello que la territorialidad se comprende como la confluencia de aspectos materiales y simbólicos, que configuran subjetividades, acciones y desarrollo de capacidades productivas, organizativas, económicas específicas, pero que a la vez estas se re-definen en función de la particularidad del territorio del que se trate.

Simultáneamente, esto supone comprender que en él se desarrollan prácticas de participación que intentan influir en el proceso de toma de decisiones sobre su definición, uso y significación.

Es posible identificar el territorio desde un doble sentido *“tanto topográfico como normativo”* (Catenazzi 2003: 20). El primero remite específicamente a entenderlo como la dimensión espacial y lo segundo, como forma de interpelación a la sociedad, pues se refiere al mecanismo de intermediación y construcción del universo de significaciones (que es social, político, económico, cultural y, justamente por ello, territorial).

“no es en modo alguno representable en un modelo general sino que es el producto de un lento y complejo proceso de construcción colectiva que involucra nuevas formas de pensar la participación de los ciudadanos en la acción pública sobre el territorio” (Catenazzi 2003: 20)

Desde la descripción de estos elementos podemos entender a la *“acción sobre el territorio, como un conjunto de mediaciones, donde la relación entre los sujetos involucrados se definen en el marco de un entramado de intereses”* (Catenazzi; 2003: 21), lo cual nos brinda herramientas para ampliar la visión hacia un proceso de intercambio en un escenario en el cual intervienen una multiplicidad de actores que establecen un conjunto de relaciones distintas, es decir, de conflictividad y cooperación, elementos que pueden ser variables e importantes para explicar y entender el dinamismo que comprende el despliegue de estrategias que se orienten a la atención de “problemas sociales”.

Los procesos de planificación, sea de organizaciones singulares, como de una red que las nuclea, se desarrolla en un contexto de diversidad de actores que se vinculan entre sí, en torno a la territorialidad. ; la cual se constituye en el epicentro de acción y defensa de las organizaciones, en la cual se generan formas e identidades propias, así como también base de lucha, encuentros colectivos y una forma de entender lo público: como dispositivo de reclamo en una escala específica que pugna en el escenario en dos sentidos: por una parte, por la generación de dispositivos de abordaje de problemas sociales, pero, también, por dotar de identidad, aquellos dispositivos que son implementados con lineamientos homogéneos para distintos territorios.

Esta perspectiva también ofrece una instancia superadora de ciertas dificultades resultantes de las políticas sociales neoliberales de los '90. Barreiro y otros (2000; 5) señalan que en las instituciones presentes en los territorios *“... se encuentran procesos de “encierro institucional”, pequeños feudos estructurados en función de escasos recursos, desarticulados entre sí”* (...) con dificultades de generar procesos de intercambio y

construcción colectiva tal como propone la perspectiva de la planificación comunitaria, debido a que no se re-ubican tales instancias en el contexto de viraje del modelo de acumulación y, por tanto modelo de Estado, con su consecuente impacto en la vida cotidiana de las personas.

La comprensión de que toda planificación “es” territorial, en tanto los escenarios “son” territorio (geográfico y social) constituye para el ejercicio profesional del Trabajo Social un desafío en sí mismo; a lo cual se adosa el de poner en movimiento y articulación los recursos existentes en él, como dispositivo de superación tanto de la crisis de “de recursos” como de constitución de un actor que pueda posicionarse estratégicamente en los procesos de búsqueda de efectivización de derechos.

5. Metodología de Gestión Integral de programas sociales orientada a Resultados-Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO)

Es una metodología diseñada en la década del '90 por técnicos y funcionarios de la UNESCO y del SIEMPRO. La misma fue publicada, en formato manual, por el Fondo de Cultura Económica y el Banco Mundial.

La finalidad de la propuesta radicaba en que fuera utilizada por países denominados “emergentes” que tuvieran la intención o necesidad de solicitar a los organismos internacionales financiamiento para implementar políticas públicas.

El objetivo explícito propuesto fue diseñar una nueva institucionalidad pública en el sector social, apuntando a fortalecer su propia función en lo que refiere a la planificación, ejecución y evaluación de programas sociales. Es por ello, que la Metodología de Gestión Integral de programas sociales está orientada a resultados, por lo cual considera que los actores que pueden participar del equipo de gestión son las autoridades políticas o sus representantes, los directores de los organismos responsables de la ejecución del programa, el personal técnico-profesional organismos nacionales, provinciales y municipales, representantes de la comunidad y de organismos no-gubernamentales que tengan intenciones de participar de las acciones del Estado.

Esta modalidad define a la planificación como un “proceso” continuo que atraviesa toda la vida de un programa. Es por ello, que se hace referencia a que tiene la característica de ser flexible y no rígida, ya que se deben realizar modificaciones mientras van cambiando las condiciones sociales que dieron origen al programa. En consecuencia, la gestión desde esta modalidad postula ser un proceso permanente y retroalimentado. Sin embargo, en la puesta en práctica se visualizan ciertas linealidades en la construcción y confección del diseño del proyecto.

La propuesta concibe a la planificación propiamente dicha de un programa como un proceso integrado por seis “momentos metodológicos”, en los cuales se explica

© Laura Massa y otros

www.redsocialesunlu.net

minuciosamente el procedimiento metodológico a implementar, a través de una serie de puntos a ir desarrollando que presenta ejemplos concretos y claros. Así también se presentan matrices, cuadros e instrumentos para volcar la información recabada. Por lo general, se priorizan los aspectos cuantitativos por sobre los cualitativos, revalorizando el conocimiento de la cantidad por sobre el de profundidad. Ello se puede relacionar a que se intenta presentar toda la información que colabore en no malgastar los recursos del organismo financiador, tal como lo plantea unos de los objetivos propuestos “...*ser eficientes y eficaces en la asignación y manejo de los recursos; y estar dispuestos a rendir cuentas de los resultados de sus acciones...*” (SIEMPRO, 1999; 7)

El programa social tiene su surgimiento a partir del análisis e interpretación de los funcionarios de una demanda insatisfecha de la población que permite identificar y delimitar el problema social que dará origen a la planificación del programa en cuestión. Un problema social: “...*es una brecha entre el ser y el deber ser de la realidad, que un actor o conjunto de actores sociales identifica, con la intención de transformarla. Se formula a través de un enunciado que expresa la insatisfacción de estos actores con respecto a su realidad social y la intención de cambiar esa realidad que no satisface...*” (SIEMPRO; 1999, 19)

A su vez, es importante señalar que la formulación del programa social es un momento central en la planificación porque en esa instancia se formalizan los elementos esenciales diseñados e identificados durante el proceso de planificación: factores que producen el problema, población beneficiaria, imagen deseada, etc. Asimismo, considera que en el proceso de la planificación se identifican los aspectos del problema social que deben ser modificados, se diseñan las acciones que apuntarán a lograrlo, se desagrega el programa en componentes, objetivos específicos, acciones, tareas y recursos que son necesarios para transformar la problemática social identificada y se formulan los momentos metodológicos del programa. Se podrían asociar estas acciones a aspectos constitutivos del diagnóstico, aunque la metodología no hace mención explícita a este momento.

Durante la ejecución del programa, debido al contexto incierto y cambiante, se realiza un análisis continuo del entorno mediato e inmediato del programa para detectar los problemas y aspectos que podrían obstaculizar el mismo y recalcular lo planificado. Si bien, esto es constitutivo de la evaluación también tiene componentes de diagnóstico. En razón de ello, es que la metodología propone una evaluación diagnóstica.

La perspectiva plantea intervenir sobre los efectos del problema y no sobre las causas, es decir que se intervendría sobre las manifestaciones del problema y no sobre la esencia, es decir no se lograría el acceso a lo real, o al “*movimiento de la totalidad concreta*” (Kosik, 1967;55)

En esta perspectiva de planificación, la conformación de un equipo de trabajo que se constituya desde la identificación del problema social que da origen al programa hasta que se midan los impactos se considera un eje metodológico clave para la ejecución del mismo.

A su vez, esta metodología considera que la participación de los actores permite unir los esfuerzos y compromisos inter e intrainstitucionales orientados a la concreción de objetivos comunes para la transformación de un problema social, reducir los costos y esfuerzos del programa ya que en esta modalidad se maximizan las ventajas y oportunidades que tienen los distintos actores participantes. Sin embargo, una de las críticas que se le plantea a esta perspectiva es que la comunidad sólo participa a través de los representantes de instituciones de la sociedad civil. Es decir, que los actores no participan directamente en el diseño, ejecución y evaluación. Esta postura pasiva que se le adjudica a los actores se deja entrever en el punto dos de la guía para la identificación y selección del problema donde se hace referencia al *“aspecto o población a ser intervenida por el programa”* (SIEMPRO, 1999;20). Así también la población es nominada por la metodología como beneficiaria, afectada y objetivo.

Así, por momentos, se entiende que existe una concepción de los sujetos como pasivos en las acciones, no teniendo una participación plena, es decir que hacen pequeños aportes en algunos momentos de la planificación, y como dispositivo para tener mayor garantía en el logro de resultados. En razón de ello:

“...No están planificados los mecanismos para que la calidad de la participación de los sujetos de la comunidad pueda hacer un proceso que permita pasar de ser pasiva a activa. (...) Por lo que la participación es entendida como un proceso colectivo pero entre instituciones y principalmente entre los actores-representantes técnicos y profesionales de éstas...” (Francia y otros, 2011; 4)

Lo antedicho, tiene profundas implicancias respecto de la perspectiva de sujeto a quien se destinan los proyectos en la que esta modalidad de planificación se asienta, dado que *“se considera al sujeto como mero beneficiario (...). Los que cobran relevancia son los datos que se puedan obtener a cerca de la población que será beneficiaria”* (Bronca, Díaz, Pagadizabal, Yurtz, 2011, 1)

En esta perspectiva de planificación, se considera imprescindible evaluar la viabilidad económica, técnica y financiera para la ejecución del programa, los resultados e impactos finales que genera, como así se considera fundamental la evaluación de la planificación del programa y la evaluación del proceso de ejecución. A su vez, el análisis del entorno mediano e inmediato es relevante para diseñar estrategias que permitan viabilizar la ejecución del programa y el logro de los resultados. Una de las viabilidades indispensables para el SIEMPRO es la *“técnica”* en tanto evalúa la idoneidad de los profesionales para realizar las tareas, dada la complejidad de las propuestas metodológicas. Por el contrario, no se hace hincapié en generar espacios de concertación y negociación, razón por la cual no se hace referencia a la viabilidad social.

Una de las limitaciones que presenta esta metodología es que la misma no sería apta para trabajar en un ámbito micro social, por el contrario la propuesta se encuentra diseñada

para diseñar programas a nivel meso o macro social. Así también se hace hincapié en aspectos exclusivamente cuantitativos, perdiendo de vista información cualitativa propia del análisis en profundidad de procesos sociales.

Una de las potencialidades de la propuesta, es que se encuentran detallados los aspectos a tener en cuenta en cada momento, con ejemplos claros y matrices que permiten comprender fácilmente los aspectos destacados (matriz de priorización y selección de problemas, registro de línea de base del programa, red causal explicativa del problema, matriz de identificación de factores críticos del problema, entre otros)

El modelo de desarrollo desde el cual se propone esta metodología, implica que los países emergentes continúen en la misma situación de dependencia de los mercados financieros internacionales y soliciten financiamiento para las políticas públicas que intentan paliar las situaciones de pobreza. Por ello, se puede asegurar que esta perspectiva no plantea desarrollar un pensamiento crítico durante el ciclo de vida del proyecto.

El Siempre no hace hincapié en generar espacios de concertación y negociación, es por ello que la metodología no hace referencia a la viabilidad social. Por lo que se puede afirmar que no es una perspectiva que pueda ser utilizada desde los integrantes de una comunidad, ya que se presenta cierta rigidez en sus planteos y las evaluaciones que se encuentran confeccionadas para ser realizadas por profesionales de organismos gubernamentales. En este sentido,

“la modalidad de planificación estratégica del SIEMPRO se caracteriza por asemejarse más a la planificación normativa. Si bien tiene componentes de planificación estratégica en cuanto a la flexibilidad en la ejecución ya que tiene en cuenta la realidad dinámica y el contexto incierto y, además los actores participan del mismo se asemeja más a la planificación normativa por su estructura...” (La Palma, Hriba, Issler, Godoy, 2011; 9)

Esta perspectiva de planificación plantea una serie de “pasos” metodológicos, claros y precisos respecto de la posibilidad de generar un cambio frente a aquellas condiciones adversas o necesidades que padece el sujeto, población o comunidad. Sin embargo, se proponen mecanismos para intervenir sobre alguno de los efectos del problema social, es decir sobre sus manifestaciones y no sobre los factores que lo originan.

La metodología no contempla la voz de los actores involucrados en el proceso de diseño y ejecución. Sin embargo, se podría hacer una salvedad en la evaluación, ya que presenta la perspectiva denominada “evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios”. En este sentido, *“...la participación supone un proceso de aprendizaje, un proceso de ruptura de prácticas aprendidas que la obstaculizan. Entonces, no se trata de sólo de participar, sino de dismantelar los tipos de participación que reproduce la sociedad*

fragmentada y desigual...” (De Ieso, 2009; 51). Es decir, no alcanza con participar tal como plantea esta perspectiva, es necesario superar las formas de participación que reproducen la desigualdad social.

Al respecto, la metodología debería superar tres desafíos. El primero, se vincula a la inclusión de la población destinataria en el diseño y ejecución de la planificación. El segundo guarda relación con la relevancia de otorgar visibilidad a las dimensiones subjetivas, objetivas y estructurales de los actores involucrados a fin de captar los aspectos identitarios. El tercero remite a superar la “fragmentación y desigualdad” que sostiene claramente esta perspectiva, lo que supondría redefinir el horizonte de sociedad en el que se enmarca.

En lo que respecta específicamente al ejercicio profesional del Trabajo Social, esta propuesta de planificación debe ser conocida desde una doble dimensión. Por una parte, de sus potencialidades, centrados fundamentalmente en la construcción minuciosa de ciertos aspectos metodológicos nodales, tales como el problema, su explicación, su descripción, la construcción de la red causal explicativa, etc.

Por el otro, de sus limitaciones, tales como la escasa participación que se les otorga a los actores en el diseño, ejecución y evaluación de la planificación; lo cual evidencia que no se tienen en cuenta la posibilidad de consenso, negociación y disenso. Es decir, no se explicita que el escenario es un espacio de “tensión” entre los intereses de los diferentes actores.

Reconocerlo en esta doble tensión cristaliza un desafío ineludible a la profesión: la superación de la oscilación entre la “certeza” de las “recetas” (que se anclan siempre en la dimensión metodológica) y la relevancia centrada solamente en la construcción ideologizada de escenarios. Tanto una cuestión como la otra interpelan el saber técnico – operativo que nos es propio, que es la forma en que la profesión se convierte en un tipo de trabajo especializado en la sociedad.

6. Metodología del Marco Lógico (MML)

Esta perspectiva fue creada en el año 1969, por una consultora, a partir de la solicitud de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos. Es una herramienta utilizada por las agencias y organismos internacionales para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial. El objetivo de su creación fue mejorar la calidad de las inversiones sociales, a fin de superar los obstáculos visualizados, relacionados a las planificaciones y evaluaciones que se caracterizaban por ser imprecisas (en un contexto en el cual empezaba a cobrar relevancia el argumento de la ineficiencia del Estado).

En 1997 se rediseñó el enfoque por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica bajo el nombre Planificación de Proyectos orientada a Objetivos, incorporando nuevos elementos respecto del original: análisis de los involucrados, análisis de problemas, análisis de objetivos y análisis de alternativas.

El análisis de los involucrados, hace referencia a estudiar los intereses, coincidencias, divergencias, fortalezas, etc. de los diferentes participantes a fin de optimizar los recursos en pos de un apoyo al proyecto disminuyendo los riesgos de oposición.

El análisis de problemas, tiene como objetivo identificar el problema sobre el que se intervendrá denominado “problema focal”. Así como analizar las causas y efectos, plasmando los mismos en el denominado árbol de problemas.

El análisis de objetivos, permite vislumbrar la situación futura. En razón de ello el árbol de objetivos que se encuentra en estado negativo debe transformarse en positivo en el denominado “árbol de objetivos”.

El análisis de alternativas, presupone la posibilidad de establecer acciones probables que puedan conseguir en términos del marco lógico resolver el problema a fin de ello la metodología propone, diseñar un “árbol de alternativas”.

Un proyecto social surge a partir a partir de la visualización de lo que se denomina “problema focal”, entendiendo que este es multicausal y que produce diversos efectos. Estas causas y efectos también podrían ser considerados como problemas, a partir del análisis que el equipo técnico realice de las viabilidades. Aquí la metodología, da cuenta de su adhesión a la teoría de los sistemas o enfoque sistémico ya que entiende que cualquier modificación en algún elemento transforma la totalidad del sistema, por lo cual desde esta postura sería suficiente modificar “un efecto” para incidir sobre el problema

El enfoque propone el análisis de un conjunto de acontecimientos que guardan una relación causal interna, es decir un encadenamiento coherente de elementos (objetivos, estrategia, indicadores, etc.) “...con el objeto de articular y coordinar los niveles macro, meso y micro del sistema de planificación...” (Ortegon y otros, 2005; 7). En razón de ello, presenta una serie de instrumentos, matrices y cuadros que permiten plasmar las ideas y recursos necesarios para analizar la viabilidad del proyecto.

La metodología hace hincapié en el logro de los objetivos propuestos, en los aspectos instrumentales y cuantitativos; y también incorpora la voz de los representantes de las instituciones en la etapa de diseño y análisis.

Con relación a la viabilidad del proyecto, plantea como fundamental realizar el análisis de los actores involucrados tanto en sus dinámicas y reacciones frente al diseño del proyecto como también su participación en la elección de la estrategia óptima a implementar para modificar uno de los efectos del problema.

Sin embargo, la Metodología del Marco Lógico contempla la importancia de abordar las causas ya que “...*si se eliminan las causas más profundas estaremos eliminando el problema...*”(Ortegon y otros, 2005;18). Por ello, para trabajar en relación a las alternativas se debe tener en cuenta la viabilidad financiera y la económica. La primera hace referencia a los recursos monetarios y/o materiales destinados para implementar el proyecto. Por su parte la viabilidad económica, refiere a una administración de esos recursos. Para ello es necesario de suma importancia trabajar en relación a fundamentar, sostener y contribuir a la aprobación del proyecto. También se hace hincapié en la viabilidad técnica, que remite a las competencias de los profesionales para mejorar y mantener recursos, sostener el proyecto, contribuir al fortalecimiento institucional y la construcción de vínculos que aseguren la aceptación y compatibilidad de aquel con sus prioridades e intereses. Esto último para otras perspectivas es denominado “viabilidad social”, sin embargo estos puntos se encuentran enmarcados en un trabajo del técnico o profesional y su articulación con otros técnicos.

Con referencia a la participación, el Marco Lógico propone que los profesionales planifiquen talleres a fin de conocer los intereses, potencialidades y limitaciones de los actores involucrados. En pos de ello, se invita a participar a diferentes instituciones que se encuentren trabajando en relación a la temática. En estos espacios se plantea una interacción entre técnicos y/o profesionales de los organismos gubernamentales y los representantes de las instituciones del lugar para definir los problemas a resolver y algunos aspectos de la formulación de los proyectos. Es decir, no hay una participación directa con la población destinataria, ya que conocen sus perspectivas, intereses, prioridades, etc. solo a través de los representantes de las instituciones, que en el mejor de los casos pueden transmitir sus necesidades, limitaciones, etc., en síntesis, “*el objetivo de esta participación es lograr el apoyo para el proyecto*” (Álvarez, Ubeda y Vivas 2011; 3).

El enfoque del Marco Lógico es una herramienta analítica de planificación que construye una racionalidad técnica para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto, enfatizando en aspectos cuantitativos. Es utilizada por los organismos internacionales de financiamiento, y en la formulación de políticas por parte de organismos públicos, nacionales y provinciales.

En lo que respecta específicamente al ejercicio profesional del Trabajo Social, esta propuesta de planificación debe ser conocida y con destreza para desarrollarla, debido a la importancia que implica la coherencia interna de la construcción y el análisis de los involucrados, de los problemas, de objetivos y de las alternativas. Así los análisis son contruidos a partir del trabajo conjunto con los referentes institucionales que son “mediadores” de la población destinataria. Ello no significa invisibilizar la voz de los actores, significa tener presente que las propuestas son aportadas por actores que aportan desde su cosmovisión, su comprensión del escenario. Si bien ello sintetiza procesos de escucha, multiplicidad de entrevistas, etc, se corre el riesgo de adquirir información basada en verbalizaciones prejuiciosas, y análisis erróneos de las necesidades y/o prioridades de

los sujetos. En razón de ello, se observa en muchas ocasiones que proyectos diseñados desde esta perspectiva distan de las necesidades, intereses, priorizaciones, visibilización de procesos de vulneración de derechos de los destinatarios potenciales ya que *“esta concepción está orientada a la búsqueda de grupos beneficiarios y/o interesados en involucrarse en determinado proyecto para optimizar los beneficios sociales”* (Bronca, Díaz, Pagadizabal, Yurtz, 2011; 2)

7. Programación Social

A partir de los cambios en el modelo de acumulación, de la crisis del Estado de Bienestar (y, en relación a este último, del modelo de políticas sociales) se da un auge de la gestión de los programas y proyectos para poder enfrentar los problemas sociales. Las sociólogas Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2003) sostienen que partir de ello se revaloriza la instancia política y social además de la técnica, predominante hasta ese entonces; aspecto por el cual la interpretación de los discursos, acciones y racionalidad de los actores, adquieren relevancia para esta perspectiva. Las autoras entienden que la programación

“Es un proceso por el cual se prevén y determinan los pasos necesarios, las acciones a desplegar y los diversos recursos requeridos para modificar una situación actual que se presenta como problemática o provoca disconformidades, de modo de poder arribar a una situación deseable en el futuro” (Nirenberg y otras, 2003; 40).

En este marco hacen hincapié en que el proceso debe desarrollar acciones democráticas, transparentes teniendo presente la racionalidad de los involucrados:

“Analiza el contexto y valoriza el análisis situacional, teniendo en cuenta los diferentes intereses y las racionalidades de los actores. Está presente la alteridad (se tiene en cuenta la función del otro en su propia construcción de identidad como sujeto) (...) y como tales ejercen diversas cuotas de poder, pudiendo ser obstaculizadores o favorecedores”. (Campise, Hernández, Miguel, Rodríguez 2011; 1)

El diagnóstico es nominado para esta perspectiva como la situación inicial, a partir de la cual se caracterizan, describen, analizan e identifican, primero, la magnitud y relevancia del problema; segundo, los factores que intervienen, tercero, las personas afectadas y, finalmente, qué podría pasar si no se lo afronta dicho problema (lo que podría asimilarse al término pronóstico o *prognosis* para otros autores). También es de suma importancia conocer las respuestas institucionales y/o programáticas que existen, esto permite estar al tanto de la magnitud del problema dentro del territorio, en tanto *“espacio multidimensional, material y simbólico, con presencia de dos atributos: apropiación (uso material y simbólico del espacio) y autorreferencial (relacionado a procesos identitarios)”* (Besso, Cañal, Giacobbe, Roldan, Suarez, 2011; 8)

Con referencia a la participación, al igual que las propuestas del Marco Lógico y SIEMPRO, se encuentra garantizada para los técnicos y representantes de las instituciones. En este sentido, las autoras plantean que es necesario adoptar un enfoque que sea integral, asociativo y participativo. En este aspecto, refieren que la idea es implementar enfoques amplios en cuanto a las problemáticas sociales, conformando escenarios de planificación y gestiones mixtas, intersectoriales, interdisciplinarios y pluripartidarios. Sin embargo, se plantea la promoción de la participación bajo la forma de “consulta” o de “involucramiento directo” de la población.

Para esta propuesta, un eje central radica en la construcción de viabilidad, la cual es posible de ser identificada en cuatro aspectos: uno radica en la viabilidad política, que plantea la necesidad de generar una red de alianzas y apoyos con los actores significativos para el proceso. Otro hace referencia a la viabilidad social, por la que se entiende que la propuesta debería no contraponerse con las creencias, actitudes, intereses y motivaciones de la población hacia la cual se dirigen las acciones bajo la modalidad de participación ya enunciada. Como se expresó con anterioridad,

“toma el concepto de actor desde la alteridad donde se privilegia la función del “otro” en la propia identidad del sujeto. Lo disocia en dos maneras, una desde la perspectiva de la planificación estratégica donde caracteriza a los “otros” poniendo el acento en los intereses de los actores políticos e institucionales del contexto donde se desarrolla la acción y la otra en la planificación participativa que concibe a los “otros” como sujetos valorizados como ciudadanos con derechos y responsabilidades para intervenir en la gestión y la evaluación del proyecto”. (Cabred Guzman, Lopez, Julio, Pardo (2011, 8)

La viabilidad técnica, se basa en la pertinencia, coherencia e integralidad de la propuesta realizada por los profesionales, tanto como la capacidad e “idoneidad” de los profesionales para hacerla efectiva. Finalmente, la viabilidad de finalización remite al principio exigible de todo proyecto social para esta perspectiva, la sustentabilidad, que hace referencia a la posibilidad real y efectiva de dejar capacidades instaladas en los espacios y los actores involucrados en diferentes niveles por el proceso de programación, ejecución y evaluación del proyecto social.

Es necesario aclarar que esta perspectiva no hace hincapié en aspectos instrumentales, cuantitativos y metodológicos, como si lo hacen otras metodológicas propuestas como el SIEMPRO y el Enfoque del Marco Lógico. Por el contrario, aparece nominada la viabilidad social y la viabilidad de finalización que intentan incorporar aspectos cualitativos.

Se considera esta perspectiva plantea al escenario como una realidad compleja, que busca modificar aspectos que generan malestar e insatisfacción en la población destinataria.

La programación plantea cuatro elementos relevantes a tener en cuenta para intervenir sobre la realidad social. El primero, es la “integralidad” que hace referencia a la no fragmentación del problema ni de la realidad. El segundo, es el elemento denominado “asociativo”, el cual comprende que se deben generar espacios de vinculación de diversas áreas a fin de promover un trabajo denominado en red. El tercero, es el elemento “participativo”, por el cual los técnicos deben generar espacios de toma de decisiones que incorporen a los diferentes actores involucrados. Por último, la “sustentabilidad”, hace referencia a la posibilidad de generar capacidades instaladas y se sostengan en el tiempo.

Esta perspectiva hace hincapié en el aprendizaje que los equipos de técnicos y profesionales puedan adquirir durante la programación y por sobre todo en la evaluación, a partir de las recomendaciones realizadas. Por ello hacen hincapié en realizar evaluaciones escritas de las acciones realizadas a fin de ser analizadas para solicitar financiamiento de los proyectos o de fundamentar la racionalidad técnico- metodológica.

La implicancia que adquiere esta perspectiva para el Trabajo Social, es la posibilidad de incorporar aspectos del tipo cualitativos a fin de conocer la racionalidad de los diferentes actores involucrados, a partir de una participación de consulta. Es decir, el profesional a partir de diversas herramientas debe acceder al universo de significaciones a fin de lograr captar y analizar la racionalidad de los diversos actores involucrados en el proyecto. Sin embargo, ello no implica una participación genuina por parte de los actores involucrados ya que no se presentan los mecanismos que aseguren una postura activa de los mismos durante el proyecto.

La perspectiva plantea el desafío de la construcción de la viabilidad política, a fin de lograr los apoyos necesarios para la implementación de los proyectos. Para ello se tienen que generar instancias de concertación y negociación entre actores denominados estratégicos, lo que como profesionales nos explicita la relevancia de generar mecanismos de construcción de poder “hacia arriba” y “hacia los lados” (con superiores y pares de otras disciplinas) y no solo con los sujetos a quienes están dirigidas las acciones de los proyectos que diseñamos y/o implementamos.

Este enfoque plantea un análisis por parte de los profesionales intervinientes de la situación inicial la que es equiparada al diagnóstico. En razón de ello, “...*El diagnóstico es entendido como una herramienta política útil para construir la viabilidad de los proyectos, en donde el carácter estratégico de la planificación pone el acento en los intereses de los actores políticos e institucionales del contexto donde se desarrolla la acción social...*” (Francia y otros, 2011; 5)

Conclusiones

Consideramos que es posible identificar un abanico de acercamientos y alejamientos -tanto en enfoques como en modalidades- en el desarrollo de los procesos de planificación, donde las combinaciones son infinitas y asombrosas; pero, a nuestro criterio, hay tres grandes grupos donde es posible ubicar seis de las siete perspectivas caracterizadas: SIEMPRO, MML, por una parte, planificación comunitaria y planificación organizacional, por la otra y, finalmente, MAPP y programación social. La planificación territorial aparece más bien como un paraguas desde el cual se configuran las seis anteriores, aunque con distintos niveles de explicitación de la relevancia de la dimensión territorial como constructor de identidades, priorizaciones y alternativas de acción.

En este sentido, encontramos que las perspectivas comunitaria y organizacional reconocen explícitamente la relevancia del territorio local, las perspectivas del MAPP y programación social lo hacen en función de reconocer las heterogeneidades (o “alteridades”) de cada proyecto social (pero no del programa, es decir el lineamiento de política pública que a estos articule). Y, finalmente, tanto la MML como SIEMPRO desanclan lo territorial en términos de diferenciación socio-espacial y especificidad de la vida cotidiana según aquel, para acotarlo a la cuestión de la jurisdicción (Nación, provincia, municipio).

En concordancia con lo anteriormente planteado, se evidencia el status otorgado a los actores sociales involucrados y lo que se entiende por estos. Mientras la Planificación Estratégica Organizacional, la comunitaria, la Programación Social, y el MAPP desarrollan sus líneas de acción a partir de la interacción directa y activa con aquellos, reconociendo (esto si con distintos niveles de profundidad) distintas racionalidades, visiones, intereses, etc., con recursos y posibilidades de construir poder; lo cual, sumado a las relaciones sociales, económicas, culturales y políticas estructurales, dota de complejidad y dinamismo a los escenarios sociales. Este movimiento continuo exige procesos de planificación flexible y de evaluación permanentes, que reconfiguren nuevas y superadoras formas de viabilidad de la trayectoria establecida entre la situación inicial y la deseada.

En esta línea, las perspectivas de MML (orientada a objetivos) Y SIEMPRO (orientada a resultados) se caracterizan por una racionalidad instrumental, en tanto se prioriza la sapiencia, eficiencia y gestión de los técnicos para “solucionar” los problemas, relegando la complejidad del escenario a una variable a ser controlada para garantizar el éxito del proyecto diseñado.

En lo que respecta a la relevancia o no que se otorga a la viabilidad y los mecanismos para su construcción, consideramos que está presente en todas las perspectivas, pero éstas hacen hincapié en aspectos diferenciales de aquella. Tanto MML como SIEMPRO ponen el acento en la viabilidad técnica de la formulación del proyecto, a diferencia de todas las otras perspectivas, que se encuentran orientadas a resultados cualitativos (planificación organizacional y comunitaria), o cuanti-cualitativos (programación social, MAPP).

En éste punto se observa que SIEMPRO, MML y Programación Social priorizan los resultados en términos de documentos escritos que permiten solicitar el financiamiento de los proyectos o fundamentar su racionalidad técnico / metodológica. En tanto que, para la planificación Comunitaria y el MAPP, es constitutivo de la viabilidad la generación de procesos de problematización y politización de los problemas sociales por la población, y, a partir de ello, trazar la trayectoria de los proyectos hacia la estrategia, hacia la imagen-objetivo deseada.

La relevancia de la construcción de viabilidad radica en la comprensión del carácter complejo de la realidad. Esta “complejidad” adquiere sentidos diferentes en las perspectivas caracterizadas, dado que se a lo largo del proceso se diagnosticará, planificará y actuará de manera diferente. Mientras para el primer grupo la complejidad está dada por una combinación de factores estructurales, sociales y subjetivos, el MML y el SIEMPRO buscan aproximarse al conocimiento de la realidad y a su abordaje a través de un sistema más esquemático, sistematizado y cuantificable.

Por otra parte, la complejidad, se enmarca, tendencialmente en una escala específica: el nivel local; aunque lo que marca la diferencia se vincula a los grados de descentralización respecto de la toma de decisiones, el financiamiento y la intersectorialidad.

La planificación estratégica organizacional posee un alto nivel de descentralización, lo cual limita la selección de las problemáticas sociales a abordar, producto de la falta de articulación política con las instancias superiores; por eso se expresaba en el apartado anterior que esta perspectiva cobra relevancia en clave de “organización de primer grado” que constituya “redes de segundo grado” por medio de la perspectiva de planificación comunitaria. El MAPP se reconoce como la dimensión local de un sistema de planificación, pero la posibilidad de reclamar en instancias superiores implica enfrentar las causas que no pueden ser abordadas desde lo local; o el reconocimiento de la necesidad de generar alianzas que si lo permitan.

Los procesos de “demanda-lucha-negociación-otorgamiento”, característico de los procesos enmarcados en la perspectiva de planificación comunitaria, permiten identificar dispositivos de tensión entre la identidad territorial y los niveles de mayor envergadura. En la Planificación comunitaria participativa existe una coherencia político metodológica que viabiliza en todos sus aspectos la concreción de los proyectos que desde la acción colectiva territorial se llevan adelante, proceso en el cual se da la articulación política entre las distintas organizaciones comunitarias a nivel local, siendo su principal distintivo desarrollarse de forma descentralizada, pero enmarcados en un proyecto político nacional y/o regional , en un horizonte de sociedad, con determinadas características.

La perspectiva de SIEMPRO se caracteriza por ser la utilizada por los organismos internacionales de financiamiento a las políticas públicas, así mismo prioriza los aspectos cuantitativos de los procesos sociales, al igual que en la perspectiva de Marco Lógico, en

donde lo primordial es el cumplimiento de objetivos y la consideración del análisis de la planificación como una herramienta para introducir racionalidad técnica.

Finalmente, en lo atinente a la construcción de sentidos, a los procesos de construcción de poder a partir de la participación en el proceso mismo de planificación, es posible encontrar puntos de cercanía entre, por una parte, las perspectivas del MAPP, la Planificación Estratégica Comunitaria Participativa y Perspectiva de planificación estratégica organizacional y la planificación territorial; y, por otro lado, las perspectivas de Programación social, Marco Lógico y SIEMPRO. Mientras que para el primer grupo, efectivamente, es parte del horizonte político mismo, la modalidad con la cual se identifican los problemas, el tipo de problemas que son identificados y los dispositivos propuestos para hacerlo; para el segundo grupo no está presente el objetivo de aportar a la construcción de un proceso de participación que permita a los sectores excluidos desarrollar un rol activo en la toma de decisiones.

Para el primer grupo, la participación es algo a construir. Y esta construcción se entiende, por una parte, como medio para disputar en la lucha por la nominación y atención de “problemas sociales”, y por la otra, como fin en sí mismo, en tanto produce lazos colectivos (no armónicos ni homogéneos) que permiten superar la fragmentación e individualización de los problemas, las necesidades y las formas de darles respuesta. Para el segundo grupo, en cambio, es un mecanismo instrumental, que “garantiza” que existen menos obstáculos y resistencias a la implementación de proyectos sociales.

Este conjunto de reflexiones en torno a las diversas variantes de la planificación estratégica situacional nos permite afirmar que los métodos no se anteponen a las situaciones que se nos presentan en el cotidiano del ejercicio profesional; sino que éstas configuran a aquellos, dado que su utilidad dependerá, además, del horizonte en el cual el profesional enmarque el proceso de intervención.

Así las cosas, se constituye como un aspecto innegable e inevitable la dimensión ético - política de las posturas, acciones, construcciones que realizamos los profesionales del Trabajo Social y, en ese sentido, cabe resaltar que las relaciones desiguales de poder tanto en términos estructurales como coyunturales, los obstáculos a la reproducción de la vida de las personas como consecuencia de ello y la postura que desarrollo el profesional en el desarrollo de su intervención, no son neutros; y no operan en el vacío.

En relación a lo primero, cabe mencionar que podemos no hacer explícitos los alcances de las técnicas que utilizamos, las acciones que desarrollamos o las gestiones que hacemos, pero cada una de ellas se encuadra en un horizonte socio-profesional que se orienta a la legitimación de procesos de dominación o emancipación de los sectores que viven/necesitan vivir del trabajo.

Respecto a lo segundo, podemos decir que lo anteriormente desarrollado, se materializa en un tiempo y espacio determinado. Esto quiere decir que las necesidades, las

demandas, los “problemas sociales”, los obstáculos a la reproducción social tiene un anclaje concreto, singular. Y, en este aspecto, la dimensión territorial es constitutiva para reconstruir las particularidades materiales y simbólicas con – y por- las cuales se configura la vida cotidiana de las personas.

Referencias bibliográficas

- ABRAMOVICH, Víctor (2006) “Aproximación al enfoque de derechos en las estrategias y políticas de desarrollo”. Revista de la CEPAL N° 88. Abril de 2006. Disponible en
- ALVAREZ, Magalí, UBEDA, Tamara, VIVAS Valentín (2011) Parcial domiciliario correspondiente a la asignatura Trabajo Social III de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Luján, Luján.
- BARREIRO, Ana María, FUENTES Maria Pilar, GIRALDEZ Soraya, STAFFIERI, Fernanda (2000) “Comunidad...¿cómo una unidad? Rupturas y continuidades en el concepto de comunidad”. Ponencia presentada en la Jornada de Trabajo Social, Políticas y Programas sociales “Interrogando nuevos escenarios” Bs As: UBA, septiembre de 2000.
- BESSO Soledad, CAÑAL Bárbara, GIACOBBE Cintia, ROLDÁN, Fabiana, SUAREZ Viviana (2011) Parcial domiciliario correspondiente a la asignatura Trabajo Social III de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Luján, Campana.
- BRONCA Carla, DIAZ Paula, PAGADIZABAL Valentín y YURTZ Victoria (2011) Parcial domiciliario correspondiente a la asignatura Trabajo Social III de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Luján, Campana.
- CABRED Viviana, GUZMAN, Amalia, LOPEZ, Yolanda, JULIO; PARDO, Julio (2011) Parcial correspondiente a la asignatura Trabajo Social III de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Luján, San Miguel
- CAMIZASA Elena, Miguel GUERRERO y Ruben DE DIOS (s/f) Planificación estratégica. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias. Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias. Disponible en <http://www.tuslibrospdf.com>
- CAMPISE Noelia, HERNÁNDEZ Sandra; MIGUEL Laura; RODRIGUEZ Liliana(2011) Parcial correspondiente a la asignatura Trabajo Social III de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Luján, Luján.
- CATENAZZI, Andrea (2003) “Territorialidad y acción pública en la Región Metropolitana de Buenos Aires” en Cuadernos de Investigación Urbanística, N° 37. Disponible en http://www.aq.upm.es/Departamentos/Urbanismo/publicaciones/ciur37_2.pdf
- CATENAZZI, Andrea y Natalia DA REPRESENTAÇÃO (2009) “La gestión de la proximidad” CHIARA, Magdalena y Mercedes DI VIRGILIO (2009) Gestión de la política Social. Conceptos y Herramientas. Bs As: UNGS/Prometeo

CORAGGIO, José Luis (1989) “Participación popular y vida cotidiana” en (2004) CORAGGIO, José Luis De la emergencia a la estrategia. Más allá del “alivio de la pobreza”. Bs. As: Espacio

DE IESO, Lía (2009) “¿Convivir o sobrevivir? Procesos participativos en contextos de alta vulnerabilidad” Revista Plaza Pública. Año 2- Número 2. Octubre de 2009. Disponible en <http://plazapublica.fch.unicen.edu.ar/>

FRANCIA Carolina, MACCHIONE Paula, SULCA Ángela y NAVARRO Alejandra. (2011) Parcial correspondiente a la asignatura Trabajo Social III de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Luján, Luján.

GUBER, Roxana (2004). El salvaje metropolitano. Bs. As: Paidós.

HARNEKER, Marta y Noel LOPEZ (2009) Planificación participativa en la Comunidad. Documento de Trabajo. Venezuela. Disponible en <http://www.rebelion.org/docs/97084.pdf>.

KOSIK, K. (1967) Dialéctica de lo concreto. México: Grijalbo.

LA PALMA MOREL Belen, HRIBA Daniela, ISSLER Fernanda y GODOY Natalia (2011) Parcial correspondiente a la asignatura Trabajo Social III de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Luján, San Miguel.

MALLARDI, Manuel (2014a). “La intervención en Trabajo Social: Mediaciones entre las estrategias y elementos táctico-operativos en el ejercicio profesional” , en MALLARDI, Manuel (comp.) (2014), *Procesos de Intervención en Trabajo Social: Contribuciones al ejercicio profesional crítico*. La Plata: Colegio de Trabajadores Sociales de la Provincia de Bs. As.

MASSA, Laura. (2012). La planificación estratégica y su especificidad en el ejercicio profesional del Trabajo Social. Ficha de apoyo académico. Luján: Universidad Nacional de Luján.

MATUS, Carlos (1992). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Fundación Altadir (ILPES/OPS).

MATUS, Carlos (2007) MAPP Método Altadir de Planificación Popular. Bs As: Lugar Editorial.

MERKLEN. Denis (2002) “Sobre la base territorial, la movilización popular y sobre sus huellas en la acción” Dossier II de la Revista Lavboratorio Año 6, Número 16, Verano 2004/2005. Pp 46-53. Bs As: UBA Disponible en <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/lavbo.htm>

NIREMBERG, Olga, Jossette BRAWERMAN y Violeta RUIZ (2003) Programación y Evaluación de proyectos sociales. Bs As: Paidós.

ORTEGÓN, Edgar, Juan Francisco PACHECO y Adriana PRIETO (2005) Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. (s/f)

SIEMPRO (1999) Gestión Integral de Programas Sociales orientada a resultados. SIEMPRO/UNESCO/Fondo de Cultura Económica.

SPINELLI, Hugo y Mario TESTA (2005) “Del diagrama de Venn al nudo Borromeo: recorrido de la planificación en América Latina” en Revista Salud Colectiva, volumen 1 – número 3. Pp 323-336