

PLANIFICACIÓN SITUACIONAL Y TRABAJO SOCIAL: CONTRIBUCIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Situational Planning and Social Work: Theoretical-methodological contributions for the elaboration of social projects

Manuel W. Mallardi¹

Recibido: 30 de julio de 2021

Aceptado: 18 de octubre de 2021

Resumen

Recuperando la fructífera trayectoria compartida entre el Trabajo Social y la Planificación Social, el presente artículo socializa un conjunto de reflexiones en torno a los fundamentos de la planificación situacional y sus aportes a los procesos de intervención profesional. Para ello, inicialmente, se sintetizan los principales núcleos analíticos de la propuesta situacional desarrollada por Carlos Matus y, posteriormente, se abordan las particularidades de sus momentos constitutivos: explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional.

Palabras clave: Planificación Social, Situación, Intervención Profesional, Trabajo Social, Carlos Matus

¹ Manuel W. Mallardi Álvarez, Lic. y Mag. en Trabajo Social y Dr. en Ciencias Sociales. Docente investigador en la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As., y en la Universidad Nacional de Mar del Plata. Investigador Ciepp/CONICET. Correo electrónico de contacto: manuelmallardi@gmail.com

Abstract

Recovering the fruitful path shared between Social Work and Social Planning, this article presents a set of reflections on the foundations of situational planning and its contributions to professional intervention processes. For this, at first, the main analytical nuclei of the situational proposal developed by Carlos Matus are synthesized and, later, the particularities of its constitutive moments are addressed: explanatory, normative, strategic and tactical-operational.

Key words: Social Planning, Situation, Professional Intervention, Social Work, Carlos Matus

Cómo citar

Mallardi, M. W. (2021). Planificación Situacional y Trabajo Social: Contribuciones teórico-metodológicas para la elaboración de proyectos sociales. *Intervención*, 11(1), 77-95.

1. Introducción

La elaboración de proyectos sociales se configura como una de las posibilidades interventivas del Trabajo Social en los distintos espacios ocupacionales. En efecto, brinda elementos para un análisis crítico de la realidad y, en estrecha relación, también para el desarrollo de acciones tendientes a revertir situaciones problemáticas que involucran a la población usuaria. Así, si bien intervención profesional y planificación social no se configuran como procesos equiparables, entre ambos es posible pensar una relación dinámica y dialéctica, donde se lleven a cabo prácticas cotidianas tendientes a resistir o potenciar determinadas relaciones en pos de objetivos concretos.

En este marco posible de relaciones, entonces, el presente texto pretende sintetizar un conjunto de reflexiones teórico-metodológicas en torno a las implicancias de la elaboración de proyectos sociales en los procesos de intervención profesional. Particularmente, a partir de discusiones llevadas a cabo en instancias de formación profesional en la carrera de Trabajo Social de la Facultad de Trabajo Social de la UNICEN², Argentina. Se recuperan y sintetizan planteos generales sobre la planificación situacional elaborados por Carlos Matus³, priorizando aquellos

² Estas discusiones, de maneras más extendida, se encuentran socializadas en Mallardi, 2014.

³ Carlos Matus (1931-1988). Intelectual chileno que se desempeñó como docente en la Universidad de Chile, en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) en Santiago, Chile. Ocupó distintos cargos políticos durante el gobierno de Salvador Allende, llegando a ser presidente del Banco Central. Exiliado en Venezuela, tuvo una fructífera participación en la promoción de la planificación situacional,

elementos generales que permiten instalar núcleos problemáticos considerados relevantes para aportar a una discusión siempre vigente del colectivo profesional.

2. Planificación Social y Trabajo Social: diálogos necesarios

La trayectoria histórica del Trabajo Social pone en evidencia el fructífero intercambio con las contribuciones provenientes del campo de la planificación social en general y de la elaboración de proyectos sociales en particular. Este intercambio se encuentra atravesado, de manera permanente, por debates en torno a las formas de pensar la intervención profesional. Al respecto, sin poder avanzar en la síntesis de dicha trayectoria, en términos generales se recuperan los aportes de Oliva (2007), para quien no se debe igualar la práctica profesional con la elaboración de proyectos sociales, considerando a estos como parte de las tácticas que puede utilizar quienes ejercen la profesión en el ejercicio de su intervención cotidiana. De este modo, lejos de asumir la planificación social como parte del proceso metodológico del Trabajo Social o, incluso, llegar a equiparar dicho proceso a los momentos o etapas de la planificación, esta es discutida como parte del instrumental que puede aportar a racionalizar y dar dirección a la práctica profesional (Fritsch, 1996).

Asumida esta posición, se torna necesario avanzar en los diálogos posibles entre los aportes de la Planificación Social y el Trabajo Social, lo cual obliga a asumir determinados posicionamientos teórico-metodológicos, dado el pluralismo inherente al debate contemporáneo en el colectivo profesional. En tal sentido, las interlocuciones que se vienen llevando a cabo son herederas de pensar la inserción del Trabajo Social en la división social del trabajo (Iamamoto, 1997), donde las incumbencias, funciones y prácticas llevadas a cabo por quienes ejercen la profesión deben ser aprehendidas como el resultado de contradicciones y tensiones sociales.

Dentro de este complejo y contradictorio escenario, la práctica del Trabajo Social es asumida como proceso de intervención que supera el enfoque unidireccional de quien ejerce la profesión hacia la población usuaria (Oliva, Pérez & Mallardi, 2011). En efecto, esa perspectiva analítica impide aproximarnos al quehacer profesional desde la concepción de técnicas o caja de herramientas predefinidas, neutrales y asépticas. Así, siguiendo una postura que tiende a problematizar estas aproximaciones apriorísticas, la recuperación de la dimensión ontológica de la realidad nos orienta al debate de los procesos y estrategias de intervención configurados a partir de las demandas situacionales que se le imponen al ejercicio profesional.

destacándose la creación de la Fundación Altadir, institución desde la cual difundió el método Planificación Estratégica Situacional (Síntesis extraída de la biografía realizada por su hija Sol Matus y su esposa Mary Jean Mac-Niven, incluida en Matus, 2020).

De este modo, avanzando en la necesidad de superar las propuestas apriorísticas (Montaño, 2000), las cuales tienden a estandarizar y protocolizar el quehacer profesional (Massa & Pellegrini, 2019), la práctica profesional es aprehendida en tanto proceso complejo y contradictorio. En él, múltiples elementos convergen y se sintetizan en las estrategias de intervención y en la configuración de distintos elementos táctico-operativos (Oliva & Mallardi, 2011). Estos adquieren sus lógicas y particularidades en la interrelación que se produce con las situaciones problemáticas que interpelan la vida cotidiana de la población usuaria. En este marco, entonces, pensamos la planificación social en general y la planificación situacional en particular como interlocuciones necesarias para fortalecer los procesos de intervención profesional. En la continuidad del texto, en consecuencia, intentaremos sintetizar los fundamentos que permiten sostener dicha afirmación.

3. La planificación como conquista de libertad

La propuesta teórico-metodológica desarrollada por Carlos Matus es emergente de un clima de época intelectual donde voces y prácticas alternativas interpellaron lógicas hegemónicas en América Latina en el campo de las Ciencias Sociales, generando instancias de ruptura con posturas tradicionales y tecnicistas⁴. Para el caso de la planificación social, frente a la rigidez, normatividad y etapismo de la llamada Planificación Tradicional, la tendencia situacional se instaló como una alternativa que devolvió al terreno de las prácticas sociales la posibilidad de pensar la realidad e intervenir sobre ella.

Definida como el cálculo que precede y preside la acción, esta propuesta brinda elementos para trazar un camino entre el presente y el futuro pensado, donde la definición de los hitos principales se articula con la dimensión espontánea e inmediata de la realidad (Matus, 1980). Así, nos dice el pensador chileno, planificar supone intentar someter a nuestra voluntad el conjunto de los acontecimientos cotidianos, imprimiéndoles una direccionalidad determinada en un contexto complejo; el cual, además, puede resultar resistente a nuestra voluntad (Matus, 1992).

Planificar implica, entonces, la mediación entre conocimiento y acción. Frente a acciones inconexas, infundadas y desarticuladas, planificar supone pensar la realidad mediante distintas modalidades de indagación e investigación y, en estrecha relación, desarrollar prácticas orientadas a alterar el desarrollo de la realidad. Planificar, en consecuencia, supone intervenir en los procesos sociales y alterar el futuro posible. Por estos fundamentos, Matus afirma que la planificación “se inserta dentro de las conquistas de libertad más grandes que puede perseguir el hombre. Porque

⁴ Algunas de estas interpelaciones aparecen reseñadas en Jara Holliday, 2013.

planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos” (Matus, 1985:13).

En esta relación entre el presente y el futuro, la planificación adquiere un rol fundamental, porque brinda elementos para reflexionar sistemáticamente sobre los procesos sociales que nos involucran, trascender las demandas y exigencias cotidianas que nos interpelan y, articuladamente, delinear posibilidades objetivas de incidir en la realidad, es decir, prever alternativas que nos permitan sortear las interpelaciones de la realidad. La planificación social emerge, entonces, como posibilidad de mediación entre el pasado y el futuro, pues instala la necesidad de aprender del pasado reciente y poner ese conocimiento al servicio del análisis, y toma de decisiones sobre las intervenciones posibles en el presente (Matus, 2020).

De este modo, de una manera totalmente alternativa a posturas reificadas, la elaboración de proyectos sociales es aprehendida como el producto momentáneo del proceso por el cual quien planifica selecciona una cadena de acciones para alcanzar sus objetivos. Así, el proceso de planificación es determinante de lo esencial de la praxis, donde lo sustancial en

el cumplimiento del plan es que la praxis reflexiva e intencional que surge del plan articule “para sí” la praxis espontánea que necesariamente conforma y completa la realidad, así como la praxis derivada de los planes de oposición de las otras fuerzas sociales (Matus, 1980:354).

Lejos de coartar la iniciativa, la creatividad, la imaginación y la capacidad de improvisación, la planificación situacional emerge como una posibilidad dinámica que acompaña los requerimientos de la realidad. El proceso planificador, en efecto, emerge de la crítica de la praxis cotidiana y retorna a ella imprimiéndole racionalidad y direccionalidad estratégicamente configurada.

Pensar el proceso de planificación en términos dinámicos obliga a generar distanciamiento y ruptura con lógicas formales, lineales y secuenciales, donde se definen distintas etapas metodológicas rígidamente articuladas. Sin negar la procesualidad social, la propuesta situacional plantea la coexistencia de distintos momentos, aprehendidos en tanto instancias dinámicas de un continuo dialécticamente articulado. Dice Matus que

el paso del proceso de planificación por un momento determinado es así sólo el dominio transitorio de dicho momento sobre los otros que siempre están presentes. En el caso del proceso de planificación, los momentos se encadenan y cierran circuitos repetitivos para ayudarse mutuamente y culminar cada vez en uno distinto de ellos (Matus, 1992:371).

Frente a la lógica tradicional que definía las etapas de diseño, ejecución y evaluación, la planificación situacional nos propone pensar nuestras intervenciones considerando los momentos explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional, en cuya procesualidad no prima una secuencia lineal, sino la preeminencia lógica de uno sobre los otros. Así, ninguno de estos momentos supone el cierre de un proceso quedando atrás definitivamente, en tanto es la dinámica social la que instala la relevancia de uno u otro. Al respecto, agrega Matus que es necesario tener presente que estos momentos

son un permanente hacer, un permanente aprendizaje, un permanente cálculo, una permanente explicación, un permanente diseño, y una acción persistente en el día a día. Es como una especie de espiral donde estos momentos se repiten incesantemente, pero cambiando de contenido, contexto y lugar en el tiempo (Matus, 1985:48).

De acuerdo con los fundamentos de esta postura teórico-metodológica, ningún momento del proceso de planificación puede ser explicado en sí mismo, sino que remite a la relación dialéctica con los otros, de los cuales se nutre para alcanzar sus objetivos particulares y a los cuales influencia a modo de retroalimentación. Momentos que, dialécticamente articulados, invitan a la reflexión de sus implicancias en los procesos de intervención del Trabajo Social. En ese sentido, si bien hay lógicas de la planificación situacional que son transversales a todo proceso planificador, hay particularidades que emergen a partir de la división social del trabajo y la particular inserción de la profesión.

4. Momentos de la planificación situacional

4.1. Conocer la realidad para transformarla: implicancias del momento explicativo

La propuesta situacional se instala como alternativa estratégica para orientar la intervención sobre la realidad a partir del otorgar relevancia al momento de conocimiento de la misma, dando insumos para la comprensión de sus múltiples determinaciones y expresiones sociohistóricas. Así, el análisis de las situaciones sociales remite a la problematización de sus elementos constitutivos, tanto objetivos como subjetivos, incluyendo a las distintas fuerzas sociales coexistentes en ellas. Se trata de situaciones sociales que, al decir de Matus, se configuran como un sistema complejo en su relación con los actores sociales y las acciones de estos, pues “la realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste”, por ello, agrega inmediatamente después, “una misma realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su acción” (Matus, 1980:55).

Recuperando el carácter complejo de la realidad, pensarla en términos situacionales supone considerar las heterogéneas relaciones con ella entabladas, a propósito de la presencia de múltiples actores sociales, donde además entran en juego aspectos estructurales y coyunturales. Mientras los aspectos estructurales dan cuenta de los elementos económico-sociales, político-jurídicos e ideológicos que se materializan en la reproducción social e interactúan dialécticamente con las prácticas cotidianas, los coyunturales refieren al contorno fenoménico de las situaciones, tornando su apariencia heterogénea, inestructurada e inentendible en sí misma, razón por la cual solo es posible comprenderlos en relación directa con los primeros⁵.

Aspectos estructurales y coyunturales se interrelacionan dialécticamente en las situaciones sociales que se configuran como punto de partida de procesos planificadores, por lo cual su aprehensión intelectual se torna una tarea ineludible. Coherente con esta posición, retomamos los planteos de Pichardo Muñoz (1993), para quien la explicación de las situaciones implica identificar las determinaciones posibles de los fenómenos sociales y, en estrecha relación, delimitar las posibilidades de acción. Es decir, explicar la realidad en términos situacionales supone alcanzar una visión orgánica y dinámica de los procesos sociales, considerando sus determinaciones, como así también una ubicación de los espacios estratégicos para la acción.

Superando la descripción superficial e inmediata de la realidad, la explicación situacional implica captar, entonces, las interrelaciones entre los aspectos estructurales y coyunturales que se particularizan en la situación. Así, avanzar en la explicación de las situaciones que son el fundamento de procesos de planificación supone iniciar por la identificación de sus aspectos fenoménicos y superficiales para, posteriormente, emprender un proceso de conocimiento que posibilite aprehender los procesos sociales que se configuran como determinaciones de tales situaciones.

Asumiendo que cada situación se comprende por la síntesis dialéctica de elementos estructurales y coyunturales, es posible enunciar algunas mediaciones vinculadas a las particularidades que asume la intervención del Trabajo Social en la división social del trabajo. Para ello, tal como se ha planteado en otros trabajos, recurrimos a la expresión **situación problemática** como síntesis analítica para dar cuenta de aquellas situaciones que tienen la particularidad de interpelar la vida cotidiana de un sujeto, individual o colectivo (Mallardi, 2013, 2014 y 2019a). Lejos de constituirse como una adjetivación transitoria, adjudicar el carácter problemático a determinadas situaciones de la vida cotidiana permite precisar en términos generales la presencia de determinadas

⁵ En la obra de Matus (1980), los aspectos estructurales son llamados genosituación, mientras que los coyunturales se denominan fenosituación.

expresiones de la “cuestión social” que, en términos objetivos y subjetivos, materializan procesos de explotación y opresión (Mallardi, 2019b)⁶.

La complejidad que asumen las situaciones problemáticas en la vida cotidiana de las personas torna necesario avanzar en la identificación de aquella que será el punto de partida del proyecto social, dando cuenta de sus particularidades y relaciones con el resto de las situaciones coexistentes. Identificar y precisar una situación problemática implica un proceso analítico sobre la realidad, donde, mediante sucesivas aproximaciones, se nombra a la misma a partir de determinadas categorías teóricas capaces de dar cuenta de sus elementos. De este modo, enunciar una determinada situación problemática de una u otra forma implica asumir determinado posicionamiento frente a ella. Por cierto, este posicionamiento que tendrá consecuencias directas a la hora de avanzar en su explicación y búsqueda de soluciones. Sobre este punto, el pensador chileno aclara que permite cerrar

las diversas interpretaciones del nombre del problema en una sola, aquella que enuncian y denuncian los hechos que manifiestan y verifican la existencia del problema; este cierre de varias interpretaciones a una permite que el grupo que analiza el problema esté seguro que estudia un mismo y único problema (Matus, 2007:38).

Ahora bien, más allá de las categorías analíticas asumidas, la lógica situacional nos brinda elementos para aproximarnos a las situaciones problemáticas evitando la fragmentación arbitraria de la realidad. Al contrario, nos permite conocer aquel aspecto de la realidad que, por sus peculiaridades, demanda intervenciones concretas, no por eso escindidas de la demás. Así, la explicación de las situaciones problemáticas necesariamente supone identificar sus múltiples relaciones con la realidad donde se inscribe y se constituye como resultado de la articulación de otras situaciones problemáticas y, seguramente, como génesis de otras.

De este modo, la explicación de las situaciones problemáticas supone poder dar cuenta de la complejidad histórica que en ellas se sintetizan, identificando sus determinaciones concretas y sus complejas relaciones con el contradictorio entramado de expresiones de la “cuestión social”. Así, se avanza en un proceso analítico capaz de revertir los procesos de fragmentación y parcialización hegemónicos (Netto, 2002b). Dentro de la perspectiva situacional, supone

⁶ Para profundizar sobre las implicancias de la “cuestión social”, ver Netto, 2002a y 2003; Iamamoto, 1997 y 2001 y Pimentel, 2007.

comprender el proceso de interrelación entre los problemas para tener una visión de síntesis del sistema que los produce. Unos problemas son consecuencias de otros que, a su vez, causan, refuerzan o aminoran los primeros. Por consiguiente, explicar es elaborar hipótesis sobre el proceso de generación de los problemas identificados. Pero, también explicar es precisar el valor que dichos problemas tienen para los distintos actores sociales y la población en general (Matus, 1992:379).

Consecuencia directa de estos planteos es recuperar la historicidad y la idea de totalidad en la aproximación a las situaciones problemáticas, interpelar la realidad e interpelarnos a partir de la realidad analizada, con el fin de poder llevar a cabo una reconstrucción lo más fiel posible de tal situación. Así, mediante un proceso de sucesivas aproximaciones, la explicación de la situación problemática o de las situaciones problemáticas supone fortalecer la dimensión investigativa en el ejercicio profesional (Guerra, 2015) e identificar sus múltiples determinaciones sociohistóricas, iniciando por aquellas que se presentan en lo inmediato para luego avanzar hacia las más profundas.

Explicar las determinaciones sociohistóricas, materializadas en factores causales de las situaciones problemáticas, se configura además como la instancia necesaria para la identificación de las líneas estratégicas de intervención. Asimismo, en este proceso de reconstrucción, el momento explicativo supone poder caracterizar las visiones y posiciones de los distintos actores sociales involucrados en la situación problemática, en tanto condición ineludible para dar cuenta de la dimensión política de la planificación social llevada a cabo (Matus, 2020)⁷.

En consecuencia, explicar una situación problemática supone también reconocer sus aspectos objetivos y subjetivos⁸, los cuales estrechamente articulados dan cuenta, en un momento histórico concreto y en un espacio social particular, de las formas en cómo dicha situación se manifiesta. Describir cómo unos y otros aspectos se materializan situacionalmente posibilita visibilizar las formas concretas en que la situación problemática se manifiesta en la vida cotidiana de

⁷ En torno a la presencia de múltiples actores sociales, en otra obra el autor agrega que “en el sistema social existe un número indeterminado de sujetos que gobiernan y planifican desde distintas perspectivas, de allí que ningún actor tenga asegurada la capacidad de controlar todas las variables envueltas en el proceso de conducción social”, e inmediatamente después plantea que “cada uno de estos actores se inserta de manera diferente en la realidad, se adhiere a distintas ideologías, tiene intereses e intenciones diferenciables, cuenta con distintas capacidades de gobierno y valora las situaciones desde esa perspectiva y según sus valores, ideologías e intereses (Matus, 2007:30).

⁸ La tensión entre aspectos objetivos y subjetivos en el análisis de las situaciones problemáticas se encuentra abordada en Mallardi, 2019.

la población involucrada, y, en términos operativos, construir la llamada línea base del proyecto social.

Así, describir la situación problemática, retomando los aportes de Matus (1980), permite dar cuenta de la existencia de la misma y precisar sus expresiones concretas, incluso avanzando en su cuantificación. De este modo, es posible construir referencias que permitirán, luego, estudiar la evolución de la situación y, en términos de evaluación, considerar el impacto del proyecto social sobre los factores causales identificados.

En síntesis, el momento explicativo se presenta en la propuesta situacional como aquel en donde se realiza una aproximación sistemática a la realidad en la cual se pretende llevar a cabo el proyecto social, particularizando en la explicación y descripción de la situación problemática.

4.2. Pensar un futuro distinto: lógicas del momento normativo

El pensamiento lógico desarrollado por la planificación situacional propone que la continuidad del proceso se vincula a la definición del horizonte alternativo de la situación problemática identificada, explicada y descripta en el momento anterior. Supone, en consecuencia, la construcción del momento normativo, donde el deber ser, aquello que se pretende alcanzar, es el resultado de la identificación de las líneas estratégicas de acción. Sobre este momento, Matus plantea que

la direccionalidad es el aspecto normativo del plan y se desenvuelve en el plano de la argumentación, análisis y consistencia del “deber ser”. Allí una fuerza social expresa su voluntad de alterar la realidad como “es” y “tiende a ser”, para materializar como nuevas tendencias y realidades un “deber ser” que discrepa de ellas (Matus, 1992:438).

Pensar en términos normativos, supone construir el horizonte del cambio situacional, cuestión estrechamente vinculada a los debates referidos a qué tipo de sociedad pretendemos aportar con nuestras intervenciones⁹. De este modo, aspectos éticos, políticos, económicos, sociales, culturales e ideológicos se sintetizan en el momento normativo y, operativamente, se materializan en

⁹ Sobre la relación entre los horizontes de la intervención y los proyectos de sociedad en pugna, ver Netto, 2003b.

la definición de la situación-objetivo, definida como aquel futuro alternativo al que se procura contribuir mediante la puesta en marcha del proyecto social.

Pensar la situación objetivo y sus componentes fundamentales (objetivo general, objetivos específicos y metas) remite a construir la direccionalidad del proyecto social, la cual se presenta como alternativa concreta y superadora a la situación problemática identificada en el momento anterior. Es decir, la situación objetivo supone la definición de una posición política orientada a la transformación de la situación problemática. En ese sentido, la transformación supone tomar partido por alguna de las alternativas posibles.

En tanto horizonte programático, la situación objetivo debe tener la capacidad de acompañar el desarrollo de los procesos sociales, es decir, ser lo suficientemente flexible para alterarse según las demandas de la realidad. En este punto, vale recordar que, en la propuesta situacional, la opción por una o varias alternativas concretas es el resultado del cálculo situacional. Ahí se deben considerar las posiciones de los actores sociales involucrados y, por lo tanto, los grados de viabilidad política, económica e institucional con los que se cuenta para materializar una y otra alternativa. En consecuencia, la lógica participativa que subyace a la propuesta situacional exige que este momento involucre a los actores sociales implicados y, por lo tanto, articule su multiplicidad de intereses y posiciones.

Estrechamente vinculada a la definición de la situación objetivo, ubicamos como parte del momento normativo la construcción de la propuesta direccional, lo cual implica definir las acciones necesarias para transformar la situación inicial. Operativamente, se trata de la definición del conjunto necesario de actividades y operaciones que es necesario desarrollar.

La definición de la propuesta o programa direccional, en el marco de la planificación situacional, supone un proceso también colectivo y, sobre todo, flexible con capacidad de adaptarse a las demandas cotidianas del contexto en donde el proyecto se inserta. Dice Matus que

en el plan estratégico, el programa direccional es flexible y cambiante ante cada situación nueva. Cada vez que cambia la situación presente, será necesario revisar la situación inicial y preguntarse sobre la conveniencia de mantener la situación-objetivo y, en consecuencia, readecuar el conjunto de proyectos seleccionados (Matus, 1992:446).

De este modo, la propuesta de trabajo orientada a transformar la realidad es el resultado de la direccionalidad impuesta por la situación objetivo en relación con las demandas y alteraciones

cotidianas, por lo cual sus componentes constitutivos se conciben como productos momentáneos orientados a alcanzar los objetivos del proyecto.

En términos operativos, los elementos de la propuesta direccional se objetivan en la definición de componentes o ejes de trabajo, estrechamente articulados en su definición a los objetivos específicos del proyecto. En su interior, se articulan aquellas actividades y tareas operativas necesarias para alcanzar dichos objetivos. En estrecha relación, también se definen los actores sociales responsables, y se explicitan los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y el ordenamiento cronológico de las mismas.

4.3. Tornar posible el cambio social: la construcción de viabilidad en el momento estratégico

La identificación, explicación y descripción de la situación problemática y la consiguiente construcción de la propuesta direccional orientada a revertirla, tiene como continuidad lógica la elaboración de las estrategias necesarias para que el deber ser se torne posible. Por cierto, esto implica, en palabras de Matus (1992), llevar a cabo las acciones necesarias para darle viabilidad política, económica e institucional a la propuesta. De este modo, en términos de planificación situacional, la construcción de la viabilidad se operacionaliza en tres dimensiones articuladas: tomar las decisiones inherentes al desarrollo de la propuesta, poder operar en la puesta en práctica del proyecto y lograr que el proyecto permanezca desarrollándose en el tiempo previsto.

El momento estratégico supone, en consecuencia, “el encadenamiento de movimientos, acciones, encuentros u operaciones eficaces para ganar más libertad de acción que el oponente y en base a ese desbalance alcanzar el objetivo” (Matus, 1992:247). Por ello, quien planifica necesariamente debe, en la relación con otros actores sociales, articular los intereses, posiciones y recursos necesarios para que el proyecto se pueda llevar a cabo. Así, la construcción de la viabilidad del proyecto exige superar las limitaciones que aparecen en el escenario en donde está prevista su implementación, además de entablar relaciones estratégicas con el resto de los actores sociales involucrados.

Guiado por la situación objetivo, quien planifica permanentemente tiene que considerar las relaciones de fuerza existentes entre los actores sociales presentes y, dentro de ellas, su propia acumulación de fuerza. Considerando la presencia de distintos actores sociales, el pensamiento estratégico exige poder reconstruir su posible participación como aliados u oponentes ante

determinadas posiciones y, en estrecha relación, su capacidad de neutralizar, obstaculizar o potenciar las acciones previstas.

En este marco, las acciones estratégicas suponen intervenir a partir de la orientación de un objetivo concreto, el cual puede entrar en tensión y/o en contradicción con las posiciones de otros actores sociales, quienes, por lo tanto, pueden desarrollar acciones para apoyar, obstaculizar o impedir nuestra propuesta. Por ello, y ante la necesidad de fortalecer nuestra capacidad de gestionar el proyecto social, la puesta en práctica de relaciones estratégicas se materializa en posibilidades concretas de cooperación, de cooptación o de conflicto.

Así, dentro de la lógica situacional, las relaciones de cooperación remiten a la posibilidad de desarrollar negociaciones para consensuar objetivos y desarrollar acciones conjuntas con otros actores sociales. En tanto proceso de articulación de intereses y objetivos, la cooperación instala la posibilidad que cada actor deba ceder en algunas de sus posiciones para alcanzar otras. Por su parte, las relaciones de cooptación se vinculan a aquellos procesos donde las posiciones de determinados actores sociales son asumidas, a partir de relaciones de poder o convencimiento argumentativo, por otros actores. Finalmente, las estrategias de conflicto se instalan en los escenarios de la planificación social, a partir de la imposibilidad de las dos primeras y de la necesidad de dirimir posiciones a partir de la correlación de fuerzas entre los actores sociales involucrados.

En el marco de las relaciones que se establecen frente a la heterogeneidad de actores sociales, la propuesta de Matus plantea el carácter situacional de las mismas, pues dichas estrategias son relativas a los respectivos actores sociales, donde la cooperación, la cooptación y el conflicto son relativas a la posición de estos. Por ello, “las combinaciones posibles de estas vías son múltiples y complejas y pueden darse al interior de un actor en lucha entre tendencias y entre distintos actores sociales” (Matus, 1992:521).

Pensando la articulación entre la necesidad de construir viabilidad política, económica e institucional y el desarrollo posible de relaciones estratégicas, el equipo planificador, constituido como estrategia, permanentemente debe definir las posibilidades de acordar estrategias de coordinación conjuntas. En efecto, puede ser por la vía de la cooperación o de la cooptación, o la de explicitar el conflicto, instalarlo en la agenda pública y dirimir posibles soluciones a partir de los apoyos que se puedan conseguir en las negociaciones. De este modo, sea para alcanzar el apoyo político de los actores sociales necesarios en el escenario en donde se desarrolla el proyecto social, o para acceder a los recursos necesarios para garantizar las actividades previstas, o para que institucionalmente se

acompañe la puesta en práctica del proyecto, asumir una relación estratégica u otra con uno y otro actor social se vincula a la posibilidad concreta de alcanzar los objetivos previstos.

En síntesis, la construcción de viabilidad supone la revisión permanente de los objetivos propuestos y de los recursos y relaciones necesarias para alcanzarlos. Vale aclarar que, en la construcción de las estrategias para tornar posible la finalidad planificada, se debe evitar caer en el posibilismo inmediato, lógica según la cual los objetivos son alterados para ser adaptados a lo inmediato.

4.4. Se hace camino al andar: relevancia del momento táctico-operacional

Desarrollados los momentos anteriores, se hace necesario avanzar en la mediación entre el conocimiento y la acción, donde, a partir de la implementación, la propuesta direccional debe ir adaptándose a los procesos sociales. Concretamente, Matus sostiene que este momento supone el proceso de retroalimentación y aprendizaje a partir de la relación que se establece con la realidad, la cual, por ser conflictiva y contradictoria, se puede tornar resistente. Agrega el pensador chileno que

una vez que se concreta la acción decidida, muchos otros factores influirán además de la acción propia en la construcción de una nueva situación. Esta nueva situación seguramente será distinta de la esperada, y en consecuencia a partir de esa nueva realidad debe recomenzar el proceso con una nueva explicación situacional y nuevas articulaciones de prealimentación y retroalimentación (Matus, 1992:626).

Dado que este momento implica la síntesis entre conocimiento y acción, las exigencias de la realidad suelen ser inmediatas, lo cual demanda capacidad de anticipación para que la toma de decisiones cotidianas permita avanzar hacia los objetivos planteados. De este modo, Matus (1992) incluye en este momento la apreciación de la situación en la coyuntura, considerada como instancia de conocimiento, y la resolución de los problemas y operaciones que refiere a la acción. Cotidianamente, en consecuencia, la evaluación del desarrollo de la propuesta direccional orienta la toma de decisiones para la realización de los cambios necesarios en pos de resolver los conflictos que se puedan suceder.

La perspectiva situacional, en consecuencia, requiere una permanente evaluación de los cambios que se producen en la situación problemática y en el escenario en el cual se inscribe. A partir de dicha evaluación, este enfoque demanda capacidad de respuesta estratégica por parte del equipo planificador, lo cual exige flexibilidad táctica para maniobrar y avanzar hacia el cumplimiento

de los objetivos. Este punto adquiere centralidad en contraposición con las propuestas tradicionales, las cuales niegan la capacidad evaluativa durante el desarrollo de la propuesta y habilita la consideración de distintas dimensiones del proceso. Ahí adquiere centralidad la consideración del cumplimiento de las actividades previstas, el alcance parcial de los objetivos definidos y de las metas trazadas, los cambios sucedidos en la situación problemática y las posiciones que van asumiendo los actores sociales involucrados en la propuesta (Mallardi, 2014).

Así, a partir de la revisión permanente de las acciones llevadas a cabo, la lógica situacional da elementos concretos para evitar que el pragmatismo y el inmediatez ganen terreno en las prácticas cotidianas, pues permite fortalecer el cálculo que precede y preside la acción en la coyuntura. Para esta postura, entonces, la propuesta direccional se completa en el momento de la acción, en la práctica misma. Como mencionamos anteriormente, quien planifica debe, dentro de parámetros estratégicos, dominar la improvisación necesaria que permita el desarrollo de tácticas que se orienten hacia el objetivo previsto.

5. A modo de cierre: diálogos posibles entre la perspectiva situacional y la intervención del Trabajo Social

Luego de sintetizar los principales elementos que caracterizan la planificación situacional, a modo de síntesis analítica de las reflexiones realizadas, se torna necesario precisar algunas interrelaciones posibles con los procesos de intervención del Trabajo Social. En tal sentido, surge un conjunto de interrogantes directrices que nos orientan en la búsqueda de mediaciones posibles: ¿Cuáles son los aportes de la planificación situacional al proceso de conocimiento de la realidad en Trabajo Social? ¿Qué elementos particulares se sintetizan en el momento explicativo, en el marco de los procesos de intervención profesional? Así mismo, en relación a los otros momentos enunciados, se instalan como interrogantes: ¿Qué relación es posible pensar entre las estrategias, funciones e incumbencias profesionales y la definición de las acciones previstas en un proyecto social?, ¿qué elementos analíticos, éticos y políticos aporta el Trabajo Social a la definición de los objetivos de un proyecto social y a la construcción de viabilidad para alcanzarlos?

Recuperar estas interrogantes y visitar la obra de Matus a partir de ellas, nos permite avanzar hacia interrelaciones posibles asumiendo la propuesta situacional en la elaboración de proyectos sociales en los procesos de intervención. Así mismo, respecto a elementos puntuales de su obra, en relación a distintos elementos táctico-operativos del Trabajo Social, tales como la entrevista, el informe social, la entrevista domiciliaria, entre otros.

Iniciando por la primera relación posible, asumir la perspectiva situacional en la elaboración de proyectos sociales posibilita, en primer lugar, recuperar una lógica de trabajo que interpela las tradiciones apriorísticas de la intervención anteriormente mencionadas. Y con ello, avanzar hacia experiencias que tienen su fundamento en los procesos sociales en los cuales se interviene. Ya sea por la propia concepción del proceso de planificación, el cual supone la mediación del pasado con el futuro y la necesidad de acompañar los requerimientos de la realidad, o por la centralidad atribuida al momento explicativo como instancia de conocimiento de la realidad y como punto de partida del proceso, la relación dialéctica entre pensamiento y acción invita a problematizar la pertinencia de llevar a cabo propuestas predefinidas tanto en lo que respecta al proceso metodológico en sí (es decir, hacer un proyecto social), como en lo vinculado a implementar o aplicar acciones pensadas de manera desvinculada de la realidad situacional.

Continuando con las posibles interrelaciones entre la planificación situacional y los procesos de intervención, recuperando las interrogantes arriba sintetizadas, vale mencionar algunos de los aportes puntuales que permiten nutrir el desarrollo de distintos elementos táctico-operativos del Trabajo Social. En tal sentido, anteriormente se hizo alusión a la posibilidad de potenciar la dimensión investigativa de la intervención profesional a partir de los elementos que caracterizan el momento explicativo, elementos que trascienden el momento en sí. Si se trata, por ejemplo, de la realización de una entrevista en el espacio de trabajo o de una entrevista domiciliaria, recuperar la lógica dialéctica propuesta posibilita llevar a cabo procesos de problematización de las situaciones complejas que se expresan en la vida cotidiana de la población, articulando sus aspectos objetivos y subjetivos inherentes. De igual modo, aprehender en términos de procesualidad dichas situaciones problemáticas habilita la búsqueda sistemática de sus determinaciones sociohistóricas, trascendiendo aproximaciones fenoménicas y superficiales de la realidad.

Por su parte, la concepción de la dimensión normativa de la planificación situacional, estrechamente articulada al conocimiento de la realidad, se torna sustancial para problematizar la finalidad y direccionalidad de los procesos de intervención, interpelando prácticas que tienden a escindir dichos aspectos de las situaciones problemáticas. En contrapartida, la articulación entre realidad (situación problemática), finalidad (objetivos) y medios (actividades) se configura como un elemento ineludible para interpelar el pragmatismo que suele caracterizar el cotidiano profesional (Mallardi & González, 2019) y recuperar la autonomía intelectual en la toma de decisiones.

No menos relevancia adquieren los aportes de los elementos que caracterizan el momento estratégico a la intervención profesional, principalmente en lo que respecta a la construcción de viabilidad de las acciones que se buscan llevar a cabo. Recuperando el carácter conflictivo de la

realidad, la posibilidad de desarrollar acciones estratégicas con distintos actores sociales interpela no solo las finalidades de las intervenciones, sino también las formas que estas asumen. Así, por ejemplo, el contenido de un informe social debe ser considerado en relación a quien está dirigido el mismo y el resultado que se quiera alcanzar en el marco de una estrategia comunicacional, pudiendo ser de cooperación, cooptación o conflicto. De igual modo, el carácter estratégico propuesto permite interpelar las incumbencias y funciones profesionales, recuperando la centralidad política de las mismas y, en estrecha relación, las disputas cotidianas que coexisten para imprimirle direccionalidad.

Finalmente, en la síntesis entre conocimiento y acción que supone el momento táctico-operacional se encuentra un potencial estratégico para que el Trabajo Social pueda superar al mencionado apriorismo metodológico, centralmente en su expresión tecnicista de la intervención. La realidad, por ser conflictiva y contradictoria, exige respuestas inmediatas y estratégicas. Frente a ello, la capacidad intelectual debe permitir sortear imprevistos e interpelaciones cotidianas, lo que configura un escenario donde la aplicación neutral de técnicas se torna improcedente e insuficiente.

Referencias

- Fritsch, R. (1996). Planejamento Estratégico: instrumental para a intervenção do Serviço Social? *Serviço Social & Sociedade*, (52), 127-145.
- Guerra, Y. (2015). *Trabajo Social. Fundamentos y contemporaneidad*. La Plata: CATSPBA.
- Iamamoto, M. (1997). *Servicio Social y División del Trabajo*. São Paulo: Cortez Editora.
- Iamamoto, M. (2001). A questão social no capitalismo. *Temporalis*, 2(3), 9-32.
- Jara Holliday, O. (2013). *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Montevideo: EPPAL.
- Mallardi, M. (2013). "Cuestión social" y situaciones problemáticas: Aportes a los procesos de intervención en Trabajo Social. *Cátedra Paralela*, (9), 14-30.
- Mallardi, M. (2014). *La elaboración de proyectos sociales desde una perspectiva situacional. Cuestiones conceptuales y aportes operativos*. La Plata, Argentina: Dynamis
- Mallardi, M. (2019a). Situaciones Problemáticas e intervención profesional: Elementos para la crítica al pensamiento cotidiano. *Revista de Treball Social (RTS)*, (216), 69-87.
- Mallardi, M. (2019b). Fundamentos y determinaciones socio-históricas de la "cuestión social". En Mallardi, M. & Fernández, E. (Comps.). *Cuestión Social y Políticas Sociales. Crítica a sus fundamentos y expresiones contemporáneas* (pp. 15-44). Tandil: Puka.

- Mallardi, M. & González, M. (2019). La intervención profesional como unidad de análisis. Implicaciones de la sistematización como elemento estratégico del Trabajo Social. En Massa, L. & Mallardi, M. (Comps.). *Aportes al debate de los procesos de intervención profesional del Trabajo Social* (pp. 111-126). Tandil: UNCPBA.
- Massa, L. & Pellegrini, N. (2019). Tensiones en los procesos de intervención profesional: desafíos en torno a la superación de la fragmentación y la modelización. En Massa, L. & Mallardi, M. (Comps.). *Aportes al debate de los procesos de intervención profesional del Trabajo Social* (pp. 69-80). Tandil, Argentina: UNCPBA.
- Matus, C. (1980). *Planificación de Situaciones*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Matus, C. (1985). *Planificación, libertad y conflicto*. Caracas: IVEPLAN.
- Matus, C. (1992). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Fundación ALTADIR
- Matus, C. (2007). *MAPP. Método Altadir de Planificación Popular*. Buenos Aires: Lugar.
- Matus, C. (2020). *Adiós señor presidente. Planificación, Antiplanificación y Gobierno*. Buenos Aires: EDUNLA.
- Montaño, C. (2000). El debate metodológico de los '80/'90. El enfoque ontológico versus el abordaje epistemológico. En Montaño, C. & Borgianni E. (Orgs.) *Metodología y Servicio Social. Hoy en debate* (pp. 9-33). São Paulo: Cortez Editora.
- Netto, J. P. (2002a). Reflexiones en torno a la cuestión social. En Netto, J. P., Parra, G., Carballada, A. J. M., Coraggio, J. L., Aquín, N., Robirosa, M., Elías, M. F., Eroles, C. & Clemente, A. *Nuevos escenarios y práctica profesional. Una mirada crítica desde el Trabajo Social*. Buenos Aires: Espacio.
- Netto, J. P. (2002b). *Capitalismo monopolista y Servicio Social*. São Paulo: Cortez Editora.
- Netto, J. P. (2003a). Cinco notas a propósito de la "Cuestión Social". En Borgianni, E., Guerra, Y. & Montaño, C. (Orgs.): *Servicio Social Crítico. Hacia la construcción del nuevo proyecto ético-político profesional* (pp. 55-69). São Paulo: Cortez Editora.
- Netto, J. P. (2003b). La construcción del proyecto ético-político del Servicio Social frente a la crisis contemporánea. En Borgianni, E., Guerra Y. & Montaño, C. (Orgs.): *Servicio Social Crítico. Hacia la construcción del nuevo proyecto ético-político profesional* (pp. 271-296). São Paulo: Cortez Editora.
- Oliva, A. A. (2007). *Los recursos en la intervención profesional del Trabajo Social*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Oliva, A. A. & Mallardi, M. W. (Comps.) (2011). *Aportes tácticos operativos a los procesos de intervención en Trabajo Social*. Tandil: UNCPBA.

Oliva, A., Pérez, M. C. & Mallardi, M. W. (2011). Capítulo Introductorio: Procesos de Intervención y tácticas operativas en Trabajo Social. En Oliva, A. & Mallardi, M. (Comps.): *Aportes tácticos operativos a los procesos de intervención en Trabajo Social* (pp.11-18). Tandil: UNCPBA.

Pichardo Muñoz, A. (1993). *Planificación y programación social*. Buenos Aires: Humanitas.

Pimentel, E. (2007). *Uma "nova Questao social"?*. Maceió: UFAL.