

DISEÑO DE PROYECTOS PARA

LA GESTION PÚBLICA SOCIAL.

Alejandro Díaz.

JULIO - AGOSTO DEL 2007.

EL PROYECTO SOCIAL COMO NUCLEO DE LA PLANIFICACION.

- La planificación como sistema de organización de actividades para intervenir en la realidad social, tiene un largo desarrollo histórico. De hecho, las primeras elaboraciones de planificación provienen del ex Estado soviético, que inicia un proceso de intervención en la realidad social, planteando por primera vez de manera práctica, la posibilidad de cambiar la realidad.
- Este planteamiento sería imitado por otros países occidentales, como Francia y EE.UU., los cuales desarrollarían la idea de una planificación indicativa, que actuaría desde el Estado enviando señales orientadoras al mercado, para que los actores privados, se orientaran en la realización de sus actividades productivas.
- Más tarde, este mismo país, diseñaría la primera gran experiencia de planificación territorial en la época de New Deal al desarrollar el proyecto de construcción de las represas del Valle del Tennesse. Se inauguraba así la idea de que era posible desarrollar experiencias de “ingeniería social”, destinadas a realizar cambios en la realidad social, natural y construida. Desde esos momentos, el medio social, natural construido podía y debía ser intervenido.
- Se colocaban en el lenguaje de las ciencias sociales dos conceptos centrales en este tipo de planificación: la intervención social y el proyecto social.

LA INTERVENCIÓN SOCIAL.

- La intervención social es una modificación de una realidad, que se aprecia y se diagnostica como no deseable. Para que este proceso se inicie, se debe producir un proceso de explicación de la realidad, que evalúa, aprecia, discrimina, desarrolla explicaciones respecto del malestar que evidencia la realidad social.
- Ese aspecto de la realidad social que provoca el malestar por sus carencias, insatisfacciones, necesidades no resueltas, etc., es el Tema de la Intervención transformadora de la realidad social que tiende a la conservación y al equilibrio homeostático.

LA EXPLICACION-TEMATIZACION DE LA INTERVENCIÓN.

- Ella se refiere, a ese aspecto de la realidad que se ha decidido construir como objeto de la intervención social. Se refiere a aquel aspecto de la realidad social, que hemos relevado como importante y relevante, porque representa en un espacio y tiempo determinado, un eslabón del proceso social en el cual estamos involucrados como actores; que requiere ser intervenido para producir modificaciones o impactos significativos al transcurso natural de las relaciones sociales que se establecen entre los fenómenos sociales de la tematización.

- La tematización de la intervención, es siempre una construcción del problema, a partir de nuestras explicaciones, que están mediadas por nuestros conocimientos de la realidad, ideologías, apreciaciones, cosmovisiones y acuerdos sociales e institucionales. Con ellas, armamos las tramas explicativas con las cuales damos sentido a nuestra vida cotidiana institucional, social y familiar.

- De esta manera, el proceso básico que está implicado en nuestra acción cotidiana de planificación para intervenir en la realidad demandante, se ordena por una apreciación constructiva del problema que deseamos intervenir.

- Es un acuerdo y o conflicto, al cual llegamos junto con otros actores, que implica una valoración de los grados de control que tenemos en esa realidad para intervenir en la situación que hemos construido como problema, habida consideración de la causalidad que ella representa para la realidad que hemos definido como indeseable.

OBJETIVOS.

- Para ello definimos objetivos, que estarán condicionados por la realidad esencialmente dinámica y holística, y por tanto valoraremos esta condición para flexibilizar los objetivos de tal manera que se hagan cargo de esa variabilidad esencial de la realidad social intervenida y de acuerdo a ellos, los objetivos se comportarán asumiendo la volatibilidad del blanco de la intervención.

- Así habrá escenarios flexibles, de piso y techo, en cual se desarrollarán los objetivos del proyecto de intervención.

ESTRATEGIAS.

- Pero el proponerse objetivos no basta para modificar la realidad social problematizada y tematizada.
- Será necesario comprender que la realidad social, contiene una variedad de actores sociales e institucionales, que produciendo explicaciones sobre esa misma realidad, actuarán como oposiciones latentes o manifiestas, condensadas en las relaciones sociales y habitus, y corporizados en la cotidianeidad social e institucional.
- Por ello, no bastará solo el “buen diagnostico”, la “pertinencia y la validez” de nuestras cifras con las cuáles fundamentamos nuestros juicios que fundamentan el proyecto de intervención social.
- Será imprescindible, dedicar pensamiento e inteligencia, a desarrollar las estrategias que otorgaran viabilidad al proyecto.
- Esta viabilidad será económica, institucional, social, organizativa y las estrategias serán implícitas o explícitas, orientadas a disolver las oposiciones del ambiente social, natural y construido.

OPERACIONES Y PRÁCTICAS SOCIALES DEL PROYECTO.

- Y el plan se completa en la acción. Solo éste es el momento culmine de la planificación y de la acción de un Proyecto, que adquiere la centralidad de la transformación. La acción de las actividades, representan el núcleo en donde la realidad podrá ser transformada o conservada.
- Este es el momento mas importante de la INTERVENCION SOCIAL, en tanto en este lugar espacio y movimiento de la energía social, condensada y direccionala por el proyecto, podrá cumplir o no con los objetivos propuestos.
- La intervención social de un proyecto social es en resumen:

“...Una intervención... un acuerdo modificador y ello expresa una voluntad racional y emocional de modificación de la realidad y por tanto de ejercer una alteración sobre el sistema social.

Una primera aseveración, es que la intervención es una tematización construida y diseñada, que configura una constelación de atributos y

propiedades, ideologías y explicaciones situacionales, estrategias, objetivos y percepciones que establecen un diseño social y un código comunicacional situacional, que expresa la voluntad de actores sociales, que se posicionan frente a una tematización de las configuraciones de las interacciones y relaciones sociales, desarrolladas en espacios intersubjetivos de apropiación de la realidad, para actuar en la transformación o conservación de estas relaciones sociales, de acuerdo a un proyecto o intencionalidad política o ideológica...”

“...Es una Tematización Construida: por cuanto en un determinado punto de la realidad social, se intersegmentan actores y agentes sociales, que deciden destacar un objeto temático de la realidad para actuar sobre el y problematizándolo, desarrollar y construir una situación problemática...”

“...Es una Constelación de Habitus, que vinculan la estructura social con la subjetividad de los actores sociales, condicionando y determinando sus atributos y propiedades psicosociales, materiales, económicas y políticas y de capital simbólico que los posicionan en condiciones diferenciales de juego social con los otros actores.¹...”

” Es una alianza ideológica y política entre actores sociales, implícita o explícita, que convienen una acción sobre la realidad, expresando mediante este acto, un posicionamiento ideológico, que construirá una explicación situacional para fundamentar la intervención...”

“...Es un Diseño Social, en tanto ejerce una acción creativa configuratoria de una nueva realidad, que se imagina y se simula en la conversación de actores, que en proceso de creación del diseño social, desarrollan y se desarrollan, como sujetos protagónicos de una nueva realidad social que ejerce sobre ellos y sobre la realidad una acción educativa transformadora.

“...Es una Estrategia, y en tanto tal, es una condensación de una simulación política y social de la trayectoria probable de la intervención, que actuará en un espacio social pleno de incertidumbres y complejidades, con enfrentamientos con otros actores, en eventos de acumulación o desacumulación de fuerzas, que finalmente, condicionarán la conquista de los objetivos transformativos planteados...”

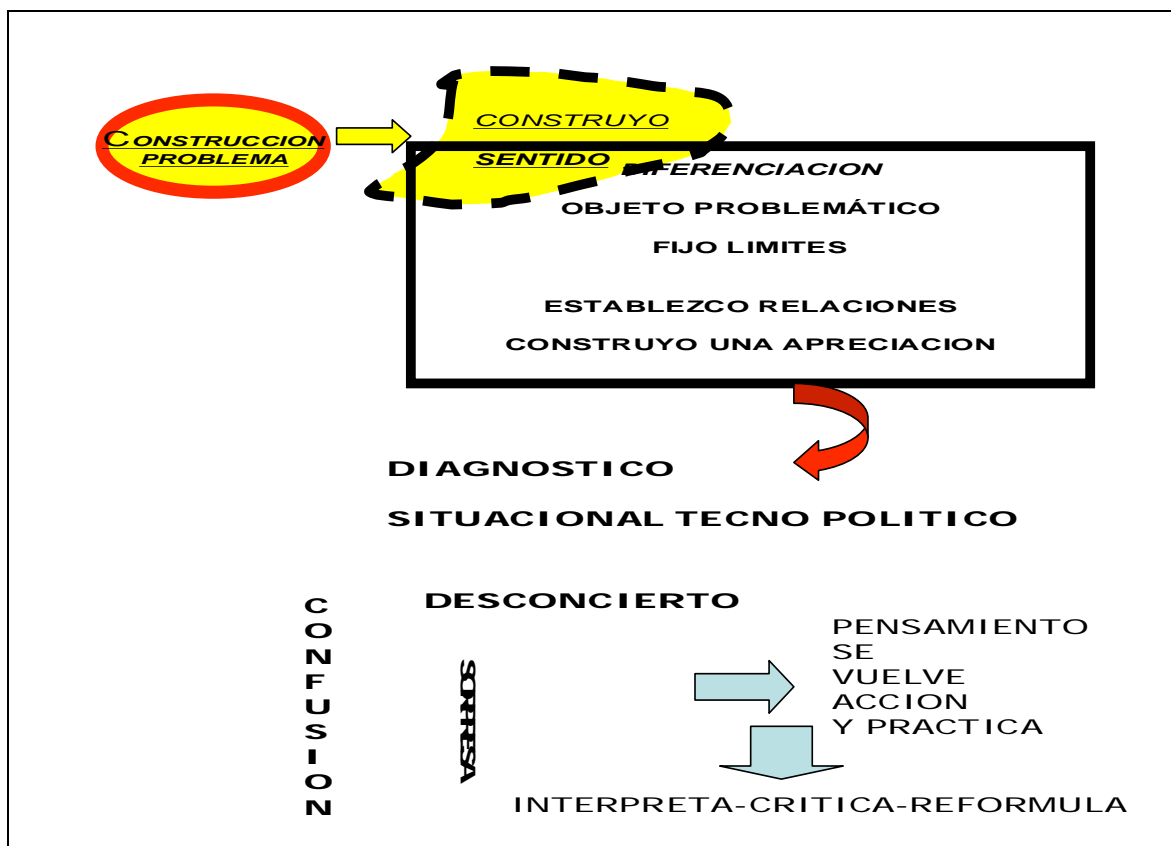
“...Es un Espacio intersubjetivo de apropiación de la realidad, que condensa situacionalmente un campo y un habitus, proveniente de los

¹ Inspirados en las referencias que realiza Bourdieu en distintos textos, sobre todo Una invitación a la sociología reflexiva, Pierre Bourdieu y Loic Wacquant, Siglo Veintiuno Editores S.A. Argentina, 2005.

capitales simbólicos de los actores, eslabonados por la situación problemática...”

“...Es una configuración de estrategias, objetivos y operaciones que organizadamente actúan para producir la transformación, estableciendo una acción disruptora de la estabilidad conservadora del sistema social y que por tanto enfrentará oposiciones provenientes de las trayectorias y acumulaciones estructuradas y estructurantes de las condiciones genoestructurales, fenoestructurales y de hechos sociales del sistema. ...”²

Gráficamente, y siguiendo el esquema de planificación de Carlos Matus, un proyecto social se puede graficar como la articulación sinérgica, recursiva, dinámica y organizada de energía social que se direcciona para producir una transformación social de magnitud variable en el sistema de relaciones sociales.



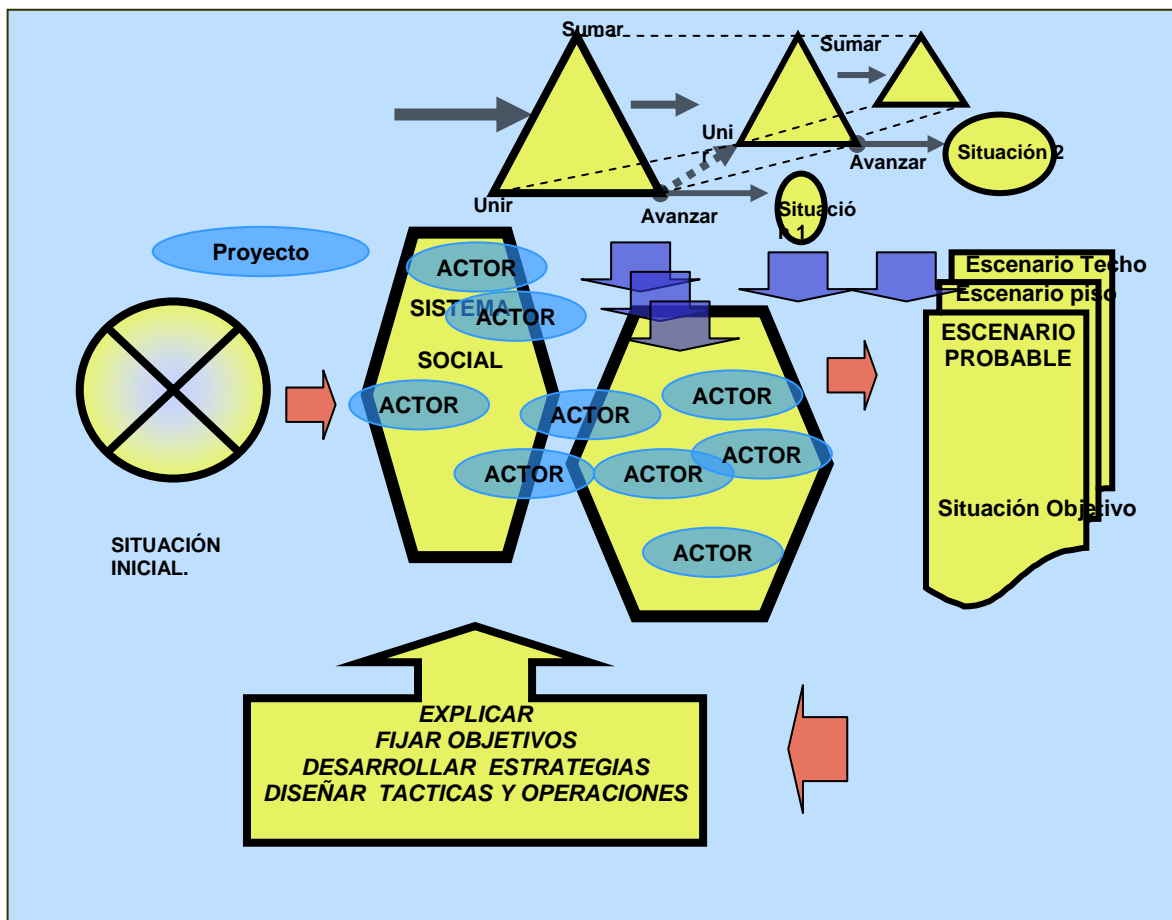
² Alejandro Díaz, Ponencia Sexto Coloquio Internacional de Estudiantes de Trabajo Social, 25, 26 y 27 de Octubre PUNO – PERU, 2006.

LOS COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL PARA PROYECTOS SOCIALES DE GESTIÓN PÚBLICA.

EL PROYECTO COMO PROCESO DE INTERVENCIÓN SOCIAL.

- El proyecto social de gestión pública, es una intervención social que se anida y encuentra su racionalidad, cobijo, direccionalidad y estructura al interior de una Política Pública Social.
- Es una acción planificadora, que puede responder a directrices programáticas de la Política Social en forma explícita, pero que la mayoría de las veces se constituirá en creación dinámica para responder a la incertidumbre y variabilidad de la realidad social tematizada que es objeto de la política social
- En este sentido, podemos decir que un Proyecto Social de Gestión Pública es por definición, un cálculo y planificación en la coyuntura en el tiempo presupuestario corriente de la institucionalidad de administración del Estado.
- El proyecto social es entonces una planificación de la coyuntura anual de la Política Social y emerge como una síntesis, en donde el peso de los momentos explicativos, normativos y estratégicos se desplazan hacia la práctica-praxis, como cálculo que precede y preside la acción transformativa del proyecto (Matus: 1998) .
- Así el proyecto es práctica social significativa, destinada a transformar situaciones de gestión pública local comunitaria o institucional.
- El proyecto social es acción transformadora de relaciones sociales que opera como “cálculo diferenciado que se adapta a las sinuosidades y particularidades de la situación de las prácticas sociales, que colaboran o se oponen al avance del proyecto.
- El proyecto, por su calidad de núcleo esencial de la planificación (calidad que comparte con el programa, como ente estable de las políticas nacionales de las políticas públicas), está destinado a desarrollar explicaciones, cálculos correctivos y por definición adaptativos.

- El Proyecto, evalúa y aprecia tácticamente la realidad enfrentada y modificada y desarrolla una inteligencia adaptativa y sistémica, para recorrer la trayectoria previamente definida.
- El proyecto de gestión pública social, es en definitiva un instrumento para articular el calculo estratégico realizado por la política pública, en un tiempo de horizonte ampliado y el calculo táctico del proceso permanente de toma de decisiones.
- El Proyecto de Gestión Pública Social, articula el mediano plazo con la coyuntura, en donde el futuro estratégico de la política social apoya la acción transformadora de las decisiones presentes.
- El proyecto es por ultimo una fuentes constructora de conocimientos, si en la interioridad de los momentos de planificación, se inserta una inteligencia sistematizadora y explicativa, que preguntándose siempre por la pertinencia de la acción, modifica y aprende de la acción de la praxis.



LOS ESPACIOS Y TIEMPOS DEL PROYECTO SOCIAL.

- Si el proyecto social, se concibe como una acción modificadora de la realidad de la coyuntura de la Política Social, que establece programaciones y diseños anuales, entonces el tiempo anual es el horizonte estratégico del proyecto.
- Así el proyecto tiene un tiempo acotado a arcos direccionales, que se concretizan en el año presupuestario y que se inician en una situación problemática tematizada, aun no suficientemente estabilizada en términos teóricos o con hipótesis de trabajo explicativas no suficientemente desarrolladas.
- En estas condiciones el proyecto Social, tiene condicionantes, que se deben de tener en cuenta para un uso eficiente de su diseño:
- La situación inicial es cambiante y escasamente explicada o teorizada, de modo que se puedan establecer acuerdos respecto de las hipótesis explicativas.
- El calculo para operar como “pez en el agua” desecha rápidamente explicaciones sugeridas en la fundamentación del proyecto y que se revelan como insuficientes o erróneas.
- El proyecto requiere un análisis o cálculo que precede y preside la acción concreta (Matus: 1988).El proyecto social es planificación situacional por antonomasia y se dota de una condición estructural: su flexibilidad adaptativa.
- El Proyecto Social es una innovación que surge en los intersticios de los presupuestos por programas, sub programas y actividades, es decir en las operaciones del macro plan institucional o de desarrollo. Colabora en el propósito de producir flexibilidad a las políticas públicas.
- El proyecto es una operación descentralizada de la política pública social, orientada a crear mayores autonomías de gestión y autonomías en la construcción del conocimiento pertinente sobre el desarrollo de las políticas institucionales.
- El proyecto se constituye en un eficaz instrumento de soporte situacional de la toma de decisiones, abriéndose a procesos multidimensionales, multiobjetivos y creativos.

LA PRÁCTICA SOCIAL COMO CONSTRUCTORA DE PLANIFICACIÓN.

EL PLAN SE COMPLETA EN LA ACCIÓN:

- mientras el proyecto sea proyecto no deviene realidad. El proyecto, solo será una realidad transformativa, cuando esta actuando en la acción. Solo en ese momento, se transforma en realidad corporizada en nuevas relaciones sociales, que intervienen en la materialidad de la situación problema, tematizada como objeto fundante del proyecto.

EL SISTEMA DE DELIBERACIONES DEL TOMADOR DE DECISIONES:

- los proyectos sociales, dada su “cercanía” con la realidad multidimensional, abarcan distintos tipos de problemas, se cruzan en su interior distintas perspectivas situacionales de análisis y emergen, por tanto, sistematizaciones y aprendizajes que cruzan variadas regiones y campos de la realidad y por tanto el conocimiento que genera puede orientar distintos tipos de decisiones, resoluciones y readaptaciones en la toma de decisiones.

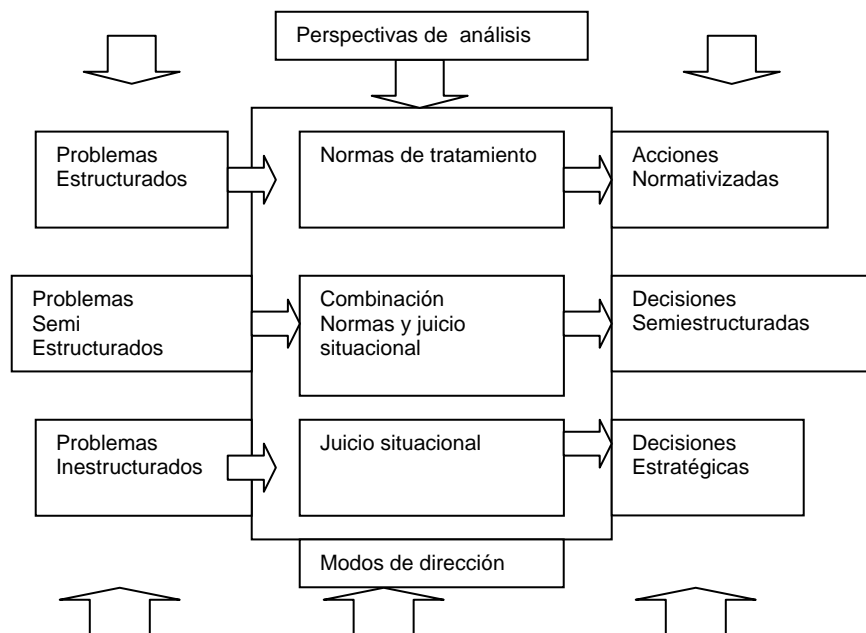
LAS FUERZAS DE LA IMPROVISACIÓN:

- el proyecto social es una organización de componentes de transformación, orientado a reaccionar velozmente ante la sorpresa del cambio situacional y su éxito, marchará bis a bis, con la capacidad de prever y predecir escenarios, pero fundamentalmente de improvisar en una comprensión profunda y a la velocidad de la luz de los procesos de inteligencia social que aúnan explicación-objetivos-estrategias-y práctica social.

EL PROBLEMA DEL PROYECTO SOCIAL SERÁ SIEMPRE CUASI ESTRUCTURADO:

- es decir no estará determinado ni explicado en sus relaciones esenciales y siempre habrá un espacio de incertidumbre en la explicación de este.

- El siguiente cuadro grafica esta situación y los efectos que implica para el tomador de decisiones en la gestión pública



DIMENSIÓN TÉCNICA Y POLÍTICA DE LOS PROBLEMAS DEL PROYECTO SOCIAL.

PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.

- ¿Cuál es el eslabón que une a la planificación y a la Evaluación de Proyectos Sociales para que el Proyecto cumpla su papel de intervención social pertinente y transformativa?
- A nuestro juicio, este no es otro, que la capacidad que desarrolle la reflexión inteligente que es fundamento del proyecto, para producir conocimientos embrionarios e hipótesis significativas, susceptibles de transformarse en fuerzas argumentales de nuevos proyectos de intervención transformativa de las relaciones sociales.
- Este conocimiento embrionario, que surge del proceso evaluativo de resultados y logros, pero que al final concluye como suficientes o insuficientes la cantidad y calidad de procesos desarrollados y desatados por la intervención del Proyecto Social, es sistematización de la práctica social y que, en determinados casos,

deviene en investigación social, en sus caminos de investigación acción e investigación participativa.

- Para que este proceso virtuoso de planificación-evaluación, se pueda desarrollar y se transforme en práctica social reflexionada e investigada, será necesario que en los participantes, gestores y coordinadores de este tipo de proyectos sociales, se desarrollen procesos de cambio cultural imprescindibles:
- Estos cambios son culturales y epistemológicos y el siguiente cuadro pretende resumirlos:

RUPTURA EPISTEMOLÓGICA:

- abandono de la postura positivista y reemplazo por visión integradora de la realidad. El sujeto no es distinto del objeto.

SON VARIAS LAS EXPLICACIONES VERDADERAS

- y ellas están contenidas por una variedad de actores. No hay un solo actor que domine el sistema. Los actores están permanentemente creando nuevas situaciones y posibilidades en el sistema social.

EL PRINCIPAL RECURSO ESCASO ES EL PODER

- y este se acumula y se desacumula como principal moneda en el sistema social.

EL SISTEMA SOCIAL ES INCERTIDUMBRE MAL DEFINIDA

- y pobremente conceptualizada. La realidad social debe ser reiterativamente nombrada de nuevo. Los planes y con mayor razón, los “Proyectos Sociales de Frontera”, enfrentan problemas casi estructurados, no definidos ni normados ni encapsulados en compartimentos estancos.³

³ En esta parte, se siguen los planteamientos de Carlos Matus, con adaptaciones y recreaciones. En lo fundamental Planificación de situaciones y Planificación Política y Gobierno de Fundación Altadir, 1988 y del Fondo de Cultura Económica de 1980

EL PROCESAMIENTO TECNOPOLITICO DE LOS PROBLEMAS.

- Cuando la mirada social, se abre a considerar que la presencia de la subjetividad forma parte de la construcción de la realidad y que la verdad no brota ipso facto de la realidad objetiva, sino que se construye en un proceso de consensos y disensos y en donde lo que se supone que es la verdad respecto de una situación, es en primer un acuerdo entre actores, que ostentan un poder de explicación para nombrar la realidad social, entonces, estamos también en condiciones de plantear que lo que entendemos por problema social es también una construcción social.
- Si el problema social se construye, este admite un tratamiento situacional en tiempos y espacios multidimensionales, en donde la visualización de los nudos críticos, es una construcción de causas y efectos, que estarán determinados por los grados de control y modificación del problema, que el actor pueda efectivamente desarrollar.
- Así, el problema ya esta contenido en la explicación social del problema y no surge solo y en forma inevitable por el proceso “técnico” de descubrimiento de la Causa Basal, que sustenta el árbol del problema, como habitualmente se nos ha hecho creer.
- Carlos Matus señala que esta situación se debe enfrentar como una cuestión fundamental de la planificación:

“...Los sistemas creativos y los sistemas repetitivos generan distintos tipos de problemas. Los sistemas que siguen leyes producen predominantemente problemas bien estructurados. En los sistemas creativos, en cambio, los hombres lidian con problemas cuasi estructurados...La planificación normativa asume inadvertidamente que opera en sistemas y con problemas bien estructurados. Si la realidad social es difusa en sus límites y creativa por sus actores, el positivismo determinista elimina esas complejidades incómodas para hacerla tratable con métodos propios de un sistema bien estructurado. Esa amputación, permite ajustar artificialmente la realidad a nuestras posibilidades de solución con los métodos tradicionales de las ciencias...la planificación situacional, si bien simplifica la realidad mediante una selección de lo relevante para los actores sociales, se niega a amputarla de sus rasgos más salientes, como son la creatividad y subjetividad de los actores sociales, la multiplicidad de recursos escasos y racionalidades, la coexistencia de actores con visiones y objetivos distintos, que actúan desde

inserciones sociales muy diversas en el proceso de producción social, la unidad de lo cuantitativo y lo cualitativo, etc....⁴

- Teniendo en consideración, estos elementos el problema en el proyecto social, debe ser objeto de un tratamiento, acorde a la postura epistemológica de considerarlo siempre como problema cuasi estructurado. Así, en su construcción se deberían tener las siguientes consideraciones:
 - Explicar como nace (**historia**) y se desarrolla un Problema.
 - Precisar el **significado** del nombre de un problema.
 - Precisar los **Hechos** que lo evidencian.
 - Precisar lo que **debe ser explicado**.
 - **Verificar el problema** de manera monitoreable.
 - **Verifica la eficacia de la acción** para enfrentarlo.
 - Hacer planes para atacar las **Causas** del problema mediante **Operaciones**.
 - Analizar la **viabilidad política** del plan-proyecto.
 - Construirle **viabilidad política** si esta es escasa inicialmente.
 - Atacar el **problema en la práctica**, realizando las operaciones de la **práctica social**, inicialmente planificadas

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA TECNO-POLÍTICA.

- Si se acepta que la fundamentación para intervenir en la realidad de los “problemas sociales”, debe alejarse de una matriz positivista, entonces también debe establecerse una nueva matriz para la direccionalidad de la gestión, que conduce al ordenamiento de lógicas, argumentos, objetivos, recursos y disposiciones de conductas y actividades que son corporizadas en el proyecto social.
- En efecto, si este es un acuerdo técnico que deberá proceder en la realidad mediado por las oposiciones políticas de actores internos y externos, en donde se desenvuelven, debe entonces también aceptarse, que el conductor estratégico del Proyecto, deberá aceptar crecientemente la pulsación de nuevos factores de condicionamiento, proveniente de ese mismo medio “político”.

⁴ Carlos Matus, Adiós Sr., Presidente, Problemas bien estructurados y cuasi estructurados, Editorial Altadir 1994, Caracas Venezuela, pag 153.

- De esta manera, la condición de logro y cumplimiento de objetivos, dejará de estar necesariamente determinada por la sola coherencia de diagnóstico-objetivos-actividades y logros, y cada vez más, deberá basar su trayectoria en una articulación inteligente y estratégica con los actores del medio social, en donde siempre el proyecto deberá procesar el factor poder y fuerza, alianzas y acumulación de poder para el logro de sus objetivos.
- A este factor le denominamos, sustento estratégico técnico y político. No solo los proyectos se validan por la eficacia de la técnica que ostentan, sino que por la inteligencia política que son capaces de demostrar en el recorrido de sus trayectorias estratégicas al interior y fuera de la institucionalidad que cobija al proyecto

LA AGENDA DEL DIRECTIVO DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

- La gestión pública del Estado, no produce plus valía ni es una empresa privada que esta preocupada de la rentabilidad de la tasa de ganancia. Su objetivo es producir Gobernabilidad y legitimación de las políticas públicas en una comunidad política democrática.
- Nada más extraño, entonces que el vocablo gerente de gestión pública, para homologarlo al papel directivo de alta dirección de la gestión pública, que deben cumplir los dirigentes-directivos de la administración pública del Estado.
- Si lo que se quiere es enfatizar la necesidad de la eficacia y de la eficiencia, nada más lejano que tratar de asimilarlo a la empresa privada, como paradigma de eficiencia. Esta última, no lo es, ni antes ni ahora en América Latina. La historia demuestra, que quien ha tirado el carro del desarrollo ha sido siempre el Estado. A él han recurrido desarrollistas y neoliberales para producir sus modelizaciones teóricas.
- Hoy día, un directivo de gestión pública, tiene la función de establecer direccionalidad sobre Planes, Políticas, Programas y Proyectos. Estos últimos son los que gozan de menor prestigio, por su corta temporalidad y sus procesos simples de gestión.
- Sin embargo, pareciera ser que conforme se impulsa la descentralización, en estos proyectos, se sedimentan cada día más las acciones programáticas que pretenden responder a la variabilidad de las incertidumbres y complejidades de la realidad

social y de sus complejos sistemas de relaciones y fenómenos sociales. En estos se atrapan, las condensaciones, eventualmente generadoras de conocimientos y regularidades que dan cuenta de la emergencia de nuevas condicionantes sociales.

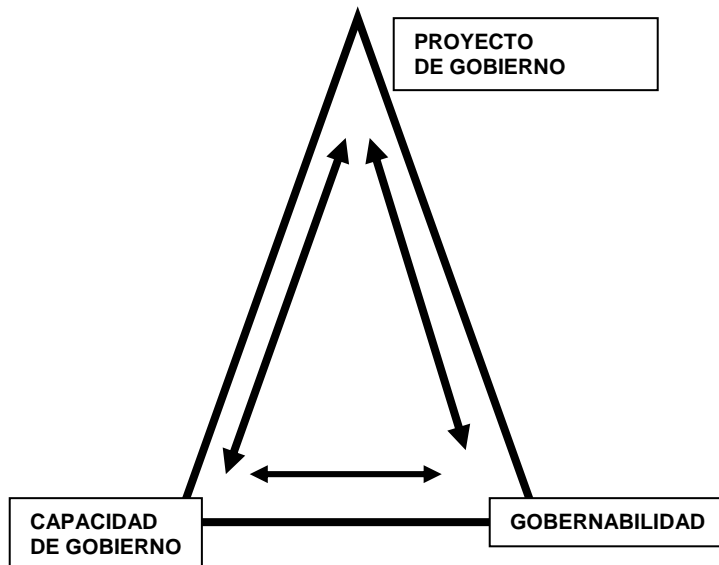
- Por tanto, es en los proyectos sociales, en donde se aglomeran las nuevas sinuosidades de la vida social. Si estos proyectos cumplen con la condición de ser anclajes de sistematización e investigación acción o participativa, pueden ser el lugar de más rápida reacción virtuosa frente a lo nuevo.
- Por ello, los directivos de gestión pública, deberían estar monitoreando el desplazamiento de los proyectos sociales sobre el espacio de realidad social que la política pública le ha encomendado como responsabilidad institucional.
- Los directivos que actúan como responsables de políticas públicas, en ámbitos nacionales, regionales o locales, deberían proceder a contemplar los proyectos de transformación social, como aquellos núcleos de planificación, que insertos en la fronteras de las relaciones sociales cambiantes de la globalización e hibridación de nuestras sociedades, le permiten al menos, cumplir con procedimientos de observación social.

LAS CRISIS EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

EL MANEJO DE CRISIS.

- Las crisis en la gestión pública son recurrentes e impactan a los procesos de gobernabilidad con impactos sinérgicos hacia el resto de las estructuras administrativas del Estado y de las propias comunidades políticas y sociales. Por ello, su adecuado manejo, se ha incorporado como un expertiz que el directivo de la gestión público debe manejar. En particular en naves frágiles y livianas como son los proyectos sociales, que pueden estar sujetas a turbulencias de las condiciones sociales internas y externas a la institución.
- Toda institucionalidad sea pública o privada, de mayor o menor formalidad, se establece como un delicado equilibrio entre tres componentes que forman un triángulo de gobernabilidad: proyecto de gobierno, capacidad de gobierno y gobernabilidad del sistema sobre el cual esta estructura desarrolla gobierno legítimo.

- El esquema del triangulo de gobierno, establece una simple, pero potente triangulación, que debe estar operando permanentemente como matriz referencial en los procesos de análisis del Dirigente de la Gestión Publica



- Cuando la crisis revienta en la gestión pública de cualquier institucionalidad, ésta estará ligado a la deficiencia de uno de estos vértices del triángulo, que habrá carcomido y debilitado a los vértices restantes, provocando crecientemente una situación de ingobernabilidad general de todo el sistema.
- De allí, que la información sobre estos tres vértices del triángulo, sea una función permanente que se debe desarrollar con un sistema de información, en tiempo real que remita al comando de dirección estratégica del proyecto de intervención social.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y MONITOREO.

EL TIEMPO REAL

- Uno de los planteamientos recurrentes ha sido el establecer mecanismos de análisis de información, que se acerque al tiempo real de ocurrencia de los hechos debilitantes del sistema.

SALA DE SITUACIONES

- Tradicionalmente, a este mecanismo, se le ha denominado sala de situaciones, porque analiza las situaciones que caracterizan a cada uno de los vértices y que es heredera de la concepción de sala de guerra, en donde el comando estratégico de fuerzas en pugna, mantienen una información estratégica y táctica sobre todos los frentes de batalla.
- La gestión pública estratégica debería optar por este marco referencial de preparación para afrontar la incertidumbre permanente del medio social y posibilitar así los medios adecuados para afrontar la sorpresa, prediciendo o previendo... o en última instancia, aprendiendo de los errores cometidos.
- La sala de situaciones es aquella conjunción de información para el control y monitoreo de la gestión de planes, programas y proyectos

LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA DE APOYO AL MANEJO DE CRISIS.

INFORMACIÓN.

- El componente fundamental en el manejo de la crisis es la información. En este sentido el desarrollo de los proyectos de intervención social, representan un mecanismo altamente democrático de procesar los conflictos, estableciendo las mediaciones en tiempo real, para procesar los problemas que sean demandados como conflictos al triángulo de gobernabilidad.

GOBERNABILIDAD

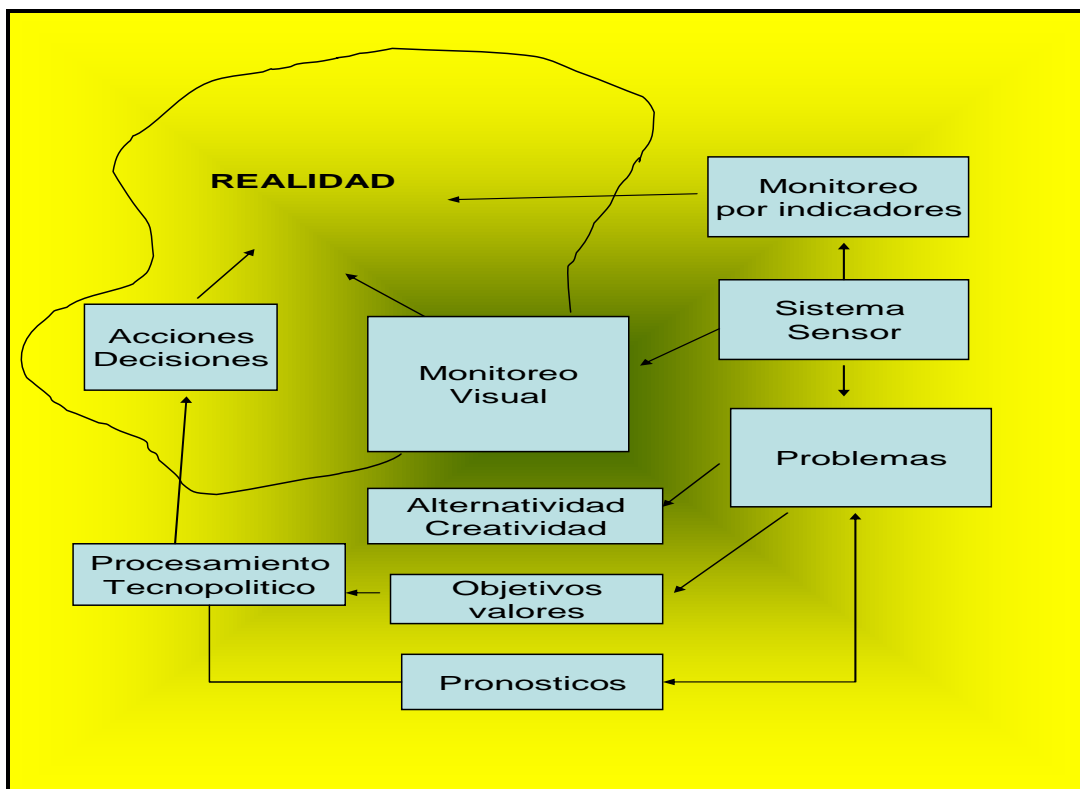
- La crisis evidencia problemas de gobernabilidad y ellos estarán directamente relacionados a algunos de los vértices del triángulo, sino a todos. Si la información de la gestión de frontera de la institucionalidad, ha sido bien procesada, el conflicto no devendría en crisis y podrá ser tratado con las facultades mediadoras de programas y proyectos sociales.

PROYECTOS FLEXIBLES PARA RESPONDER A LA INCERTIDUMBRE.

- Si ello no es suficiente, cada uno de los proyectos de intervención social, podrá proporcionar medio logísticos y de infraestructura paliativa, para contener y negociar en medio de la crisis. Si no existen conglomerados de actividades, flexibles para responder a la incertidumbre y la institución solo se maneja con la dureza estructurada de políticas y programas inmovibles, entonces será más difícil

desarrollar escenarios de negociación con las fuerzas en pugna a la institucionalidad.

Un esquema sugerido para desarrollar control y monitoreo es el siguiente:



EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

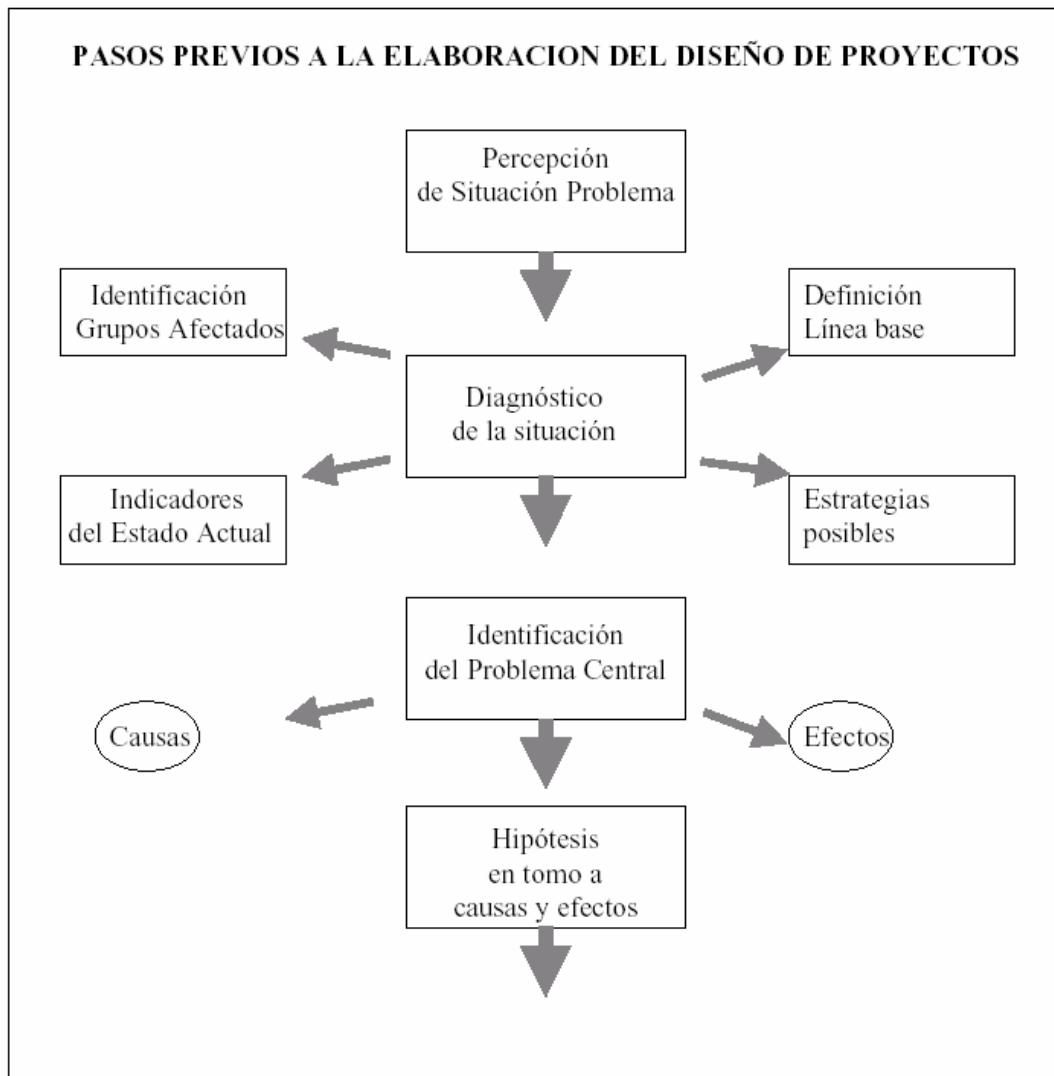
ORIGEN.

- El origen del proyecto expresa la voluntad de sujetos sociales que se comprometen y se conciertan para modificar un aspecto de la realidad social que incomoda y provoca malestar social.
- De esta forma el origen del proyecto puede ser procesado por grupos humanos, cualquiera sea su grado de formalidad o informalidad, primarios o secundarios y que pueden estar fuera o dentro de la institucionalidad estatal o política
- El proyecto es una forma de organización social, que en los ultimo tiempos, adquiere autonomía como forma organizativa de acción social y reúne a distintos

actores o sujetos, que asumen roles diferenciados según la ubicación en la estructura social o territorial en la cual se encuentren.

- Así el origen del proyecto, interrumpe la normalidad tradicional del sistema social y “cuaja una forma organizativa contemporánea del siglo XX y XXI, periodo en el cual la institucionalidad del Estado es sometida a ajustes estructurales por medio de los cuales, se disuelven los espacios institucionales en donde confluían todos aquellos interesados en gestionar políticas públicas para el desarrollo de políticas profesionales, grupales sectoriales o de auto beneficencia.
- El proyecto de intervención social, desde sus variados orígenes, comienza a desarrollar una cultura propia de intervención social, que se muestra como un dispositivo de intervención en las relaciones sociales, especialmente propenso a capturar la energía social para la producción de objetivos de transformación de las relaciones sociales y eventualmente de superación de estándares actuales de calidad de vida. Todo ello, impacta a distintas formas orgánicas tradicionales de organización de la gestión pública.
- El proyecto de intervención social habiendo nacido como una forma autónoma de gestión social, en tiempos de retirada o cercenamiento del Estado, vuelve a las políticas públicas del Estado, como un dispositivo de organización social adecuada para organizar objetivos, recursos y emocionalidades para la acción social.
- De esta forma el proyecto tiene variados orígenes y esta disponible para todos los actores, que desarrollan una organización social básica o institucional, que operen de forma descentralizada con variados grados de autonomía y con estructuras livianas para su desplazamiento. En las condiciones de la actual gestión pública, el proyecto se convierte en un espacio disponible para una resolución democrática y organizativa especialmente flexible.
- Cuando se ha desarrollado una base de sustentación histórica, respecto de los orígenes del proyecto, se realiza una serie de operaciones regulares y tradicionales, tales como se muestran en el siguiente esquema:⁵

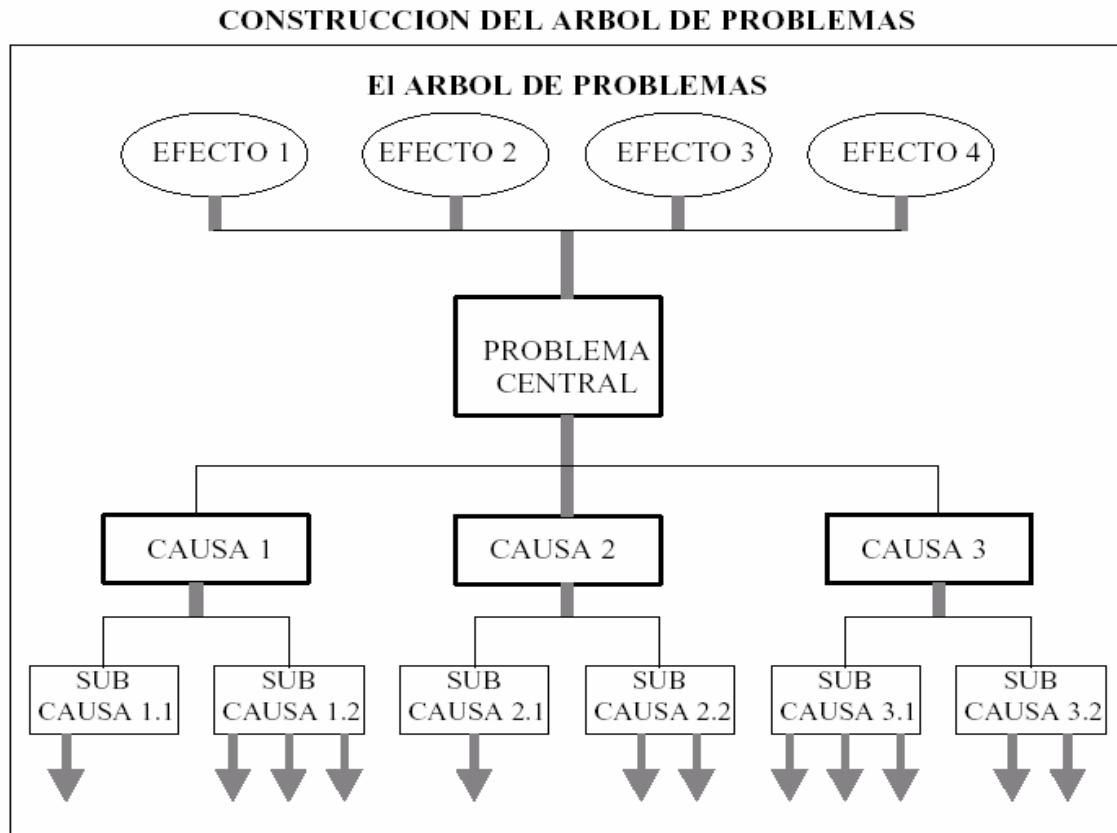
⁵ Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales, Marcela Román CIDE, 1988.



HIPÓTESIS DE ACCIÓN.

- Cuando se ha desarrollado una descripción como la anterior, se establecen las apuestas-hipótesis de acción, tanto explicativas como representativas de posibles soluciones de los problemas detectados. En general, las formulas tradicionales de construir una serie de relaciones causa efecto, es una reflexión, que tiene que ver mucho con la capacidad de análisis de los actores, involucrados en la aventura de plantearse transformaciones de la realidad tematizada como problema.
- Así, el esquema de diagnostico situacional, causas y probables soluciones se grafican o se redactan de manera que quede claramente expresado la relación

direccional y causal, que se seguirá en la intervención social del problema tematizado y construido.⁶



ESTRUCTURA.

EL PROYECTO ES UN DISEÑO SOCIAL.

- Es decir es una figura que se dibuja simbólicamente para organizar los flujos de energía social que desplazaremos sobre la realidad social intervenida y en este sentido su forma, organización y disposición de componentes internos del proyecto social, dice directa relación con la mejor manera de aprovechar la capacidad de fuerza del proyecto.
- Por tanto, el diseño y la estructura del proyecto de intervención social, será siempre una articulación y una forma estratégica, y variará de un contexto a otro y de un territorio temático a otro y deberá acomodarse a la particular condición genoestructural de los miembros del comando de dirección que operen como

⁶ Tomado de Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales, Marcela Román CIDE

responsables. En este sentido, deberá haber un acoplamiento entre diseño-proyecto y las condiciones de cada uno de los actores participantes en la serie concatenada de flujos y energías sociales para la intervención social.⁷

- De esta forma, existirá completa libertad para organizar el proyecto de acuerdo a las formas y diseño que mas se acomoden a la personalidad social de sus actores y agencias responsables. Los diseños sociales que se enuncian a continuación son formas posibles de organización, no la organización de todo proyecto en todo tiempo y en todo lugar.

EL MARCO LÓGICO.

- Este es quizás el instrumento de mayor utilización para la organización de los procesos de acciones sociales, organizadas en proyectos. Su éxito se debe entre otras causas, a las reglamentaciones de los organismos de cooperación internacional que prácticamente lo impusieron a la gestión pública Chilena en la década del 90. No hay entonces una elección. Aun así, el marco lógico ha permeado de tal manera la gestión pública de Chile y de América Latina, que prácticamente sea una obligación tener que referirse a este instrumento.

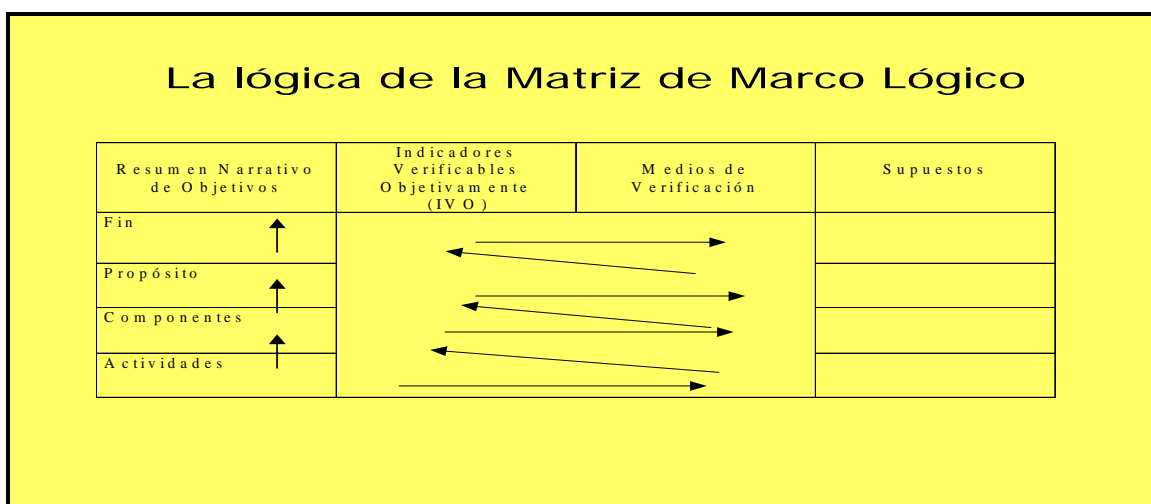
La lógica del ML			
Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

- De manera sucinta, el marco lógico desarrolla dos líneas de análisis: una vertical en orden a establecer una coherencia entre la relación existente entre el desarrollo

⁷ Por tanto no habrá una estructura mejor que otra o mas moderna o con mejores efectos por el solo hecho de ser "estructura". El proyecto social será efectivo y eficiente en la medida en que logra compatibilizar los dos grandes fines de toda política pública: equilibrar gobernabilidad con gobernanza.

de las actividades para cumplir con los componentes del proyecto y a su vez como del cumplimiento de los componentes, se logra el cumplimiento del propósito y en como de éste se deduce el cumplimiento del Fin.

- Y por otra parte, existe una lógica horizontal, que obliga al cumplimiento de indicadores y a la definición de los medios de verificación y al establecimiento de supuestos que puedan obstaculizar el desarrollo de las lógicas verticales: es decir de la existencia de supuestos necesarios para el funcionamiento del proyecto. En un esquema de movimientos de flechas se vería así:



- **El ZOOP.**

- Un sistema similar fue implementado por GTZ, un poco antes del método de marco lógico y en su lógica expresa una estructura homologable a este. Se señala que “...El método ZOPP es aplicado en el análisis y el trabajo de planeamiento, porque la experiencia ha mostrado que la cooperación es más fácil y exitosa cuando los participantes pueden ponerse de acuerdo sobre objetivos que han sido expresados en la forma más clara posible...”
- “...Los objetivos sólo pueden ser formulados claramente, si las causas y los efectos de los problemas a resolver han sido analizados previamente. Los problemas no son hipótesis abstractas, por el contrario, afectan a la población, a grupos sociales e instituciones. Por lo tanto, en forma previa al análisis de problemas, todos los grupos afectados y sus intereses correspondientes deben ser tomados en cuenta...” “...Se efectúa un análisis de objetivos en el que se incluyen también posibles soluciones. Los objetivos del proyecto son resultado de este análisis; mediante la matriz de planificación se ordenan en un esquema de objetivos para el proyecto, teniendo las siguientes características: Coherencia, plausibilidad y realismo...”⁸
- Mediante la matriz de planificación del proyecto, elaborada de esta manera, se obtiene a diferentes niveles: El objetivo del proyecto que aporta al objetivo superior; en forma previa, las actividades realizadas y los resultados/productos alcanzados, los cuales a su

⁸ © 1997-2006 Herrmann & Herrmann en <http://www.jjponline.com/marcologico/resumido.html>

vez contribuyen al cumplimiento del objetivo del proyecto (primera columna). Los niveles en la matriz son entrelazados por hipótesis, ellas se basan en las condiciones que rodean al proyecto; a través de la ejecución de actividades y el logro de resultados se produce efectos a nivel del objetivo del proyecto y, en consecuencia, del objetivo superior.

- Las influencias externas que representan un riesgo para la implementación del proyecto son "supuestos importantes" (cuarta columna). Ellas muestran la dependencia del proyecto con respecto al medio y permiten apreciar y reducir los riesgos que corre el proyecto. Se establecen indicadores para objetivos y resultados/productos (columna 2), éstos se basan en las fuentes de verificación correspondientes (columna 3) y permiten establecer el grado de avance hacia el objetivo.

	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes de Verificación	Supuestos Importantes
OBJETIVO SUPERIOR	X	X	
OBJETIVO DEL PROYECTO	X	X	X
RESULTADOS	X	X	X
ACTIVIDADES	Metas, Cronograma, Recursos è Personal, Material, Finanzas		X

- METODO ALTADIR DE PLANIFICACION POPULAR Y PLANIFICACION ESTRATEGICA SITUACIONAL.**
- Este método elaborado por Carlos Matus se plantea como una alternativa de planificación, que valora la necesidad de establecer un análisis situacional de los problemas, una descripción rigurosa del problema, el desarrollo de un flujograma situacional, para señalar el lugar causal del problema en la genoestructura, en la fenoproducción institucional o en los hechos sociales.
- Cuando se ha desarrollado este proceso, se realiza el árbol del problema para dirigirse al árbol de las apuestas, desarrollando las operaciones y desde ese momento plantearse el examen de control de gobernabilidad sobre el problema, en los diferentes escenarios, con los cuales deberá lidiar el actor estableciendo planes de contingencia y propuestas de dirección estratégica, incluidas las simulaciones estratégicas, implementado el monitoreo de indicadores y el ajuste periódico del plan.

- Esta propuesta surge de la profunda decepción del autor respecto de la planificación normativa, “etapita” y positivista de los años 60 del siglo 20, que lo mueve a escribir y polemizar durante mucho tiempo con muchos de sus contemporáneos de la CEPAL y del grupo de economistas –planificadores.
- La propuesta de Carlos Matus se denomina Planificación Estratégica Situacional y método Altadir de Planificación Popular, en donde la centralidad del análisis pasa por visualizar la situación de distintos actores situacionalmente situados, que los ubica en posiciones legítimamente distintas y por lo tanto, con miradas diferentes para analizar y planificar la realidad. En esa situación los actores se oponen con distintos planes escritos y no escritos y el conflicto se resuelve por la construcción de poder en el sistema de relaciones sociales en la cual están sumergidos, que apunta finalmente a la democratización de las fuerzas sociales al acceso al poder.

REFERENCIAS.

MATUS, Carlos: Planificación de situaciones, Fondo de Cultura Económica, México, 1980.

MATUS, Carlos: Planificación Política y Gobierno, Fundación Altadir, Venezuela 1988.

Herrmann & Herrmann en <http://www.jjponline.com/marcologico/resumido.html> © 1997-2006.

ROMÁN, Marcela: Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales, CIDE, 1988.

DÍAZ, Alejandro: Planificar...a pesar de las Políticas Sociales, Ponencia Sexto Coloquio Internacional de Estudiantes de Trabajo Social, 25, 26 y 27 de Octubre PUNO – PERU, 2006.

BOURDIEU Pierre y WACQUANT Loic: Una invitación a la sociología reflexiva, Siglo Veintiuno Editores S.A. Argentina, 2005.