



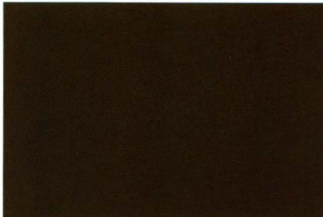
Mario Robirosa

TURBULENCIA Y GESTIÓN PLANIFICADA

Principios de planificación participativa social,
territorial y organizacional

eudeba

Librería García Cambeiro



Mario Robirosa

Es arquitecto (UBA) y sociólogo (estudios de posgrado en Francia y en Cornell University, EE.UU.). Es docente en posgrados en las universidades de Buenos Aires, San Andrés y CEDES, en la Universidad de Lanús y en el Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales. Fue investigador principal en Flacso, coordinador regional para América Latina y el Caribe del Programa Unesco-Flacso de Capacitación para la Gestión de Asentamientos Humanos y coordinador técnico del proyecto FNUAP-FUDAL "Análisis poblacional de la Argentina", Centro de Estudios Avanzados UBA. Es coautor con G. Cardarelli y A. Lapalma de *Turbulencia y Planificación Social*, Buenos Aires, Unicef y Siglo XXI de España, 1990.

Cuenta con una vasta experiencia en asistencia técnica, consultorías, monitoreos y evaluaciones de proyectos para organismos de las Naciones Unidas e interamericanos —en Argentina, Chile, Brasil, Bolivia, Perú, Ecuador, Santa Lucía, México y Surinam—, fundaciones nacionales e internacionales, organismos públicos y universidades —de Argentina, Uruguay, Brasil y México—, y organizaciones no gubernamentales y de base en Argentina, Paraguay y Uruguay.

En 1990, con Graciela Cardarelli y Antonio Lapalma y con el auspicio de UNICEF, publicamos *Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado* (Buenos Aires, Siglo XXI de España y Unicef). Aquel libro se convirtió inesperadamente en una suerte de best seller: en un lapso muy corto se agotaron dos nutridas reimpresiones. Desde entonces, y debido a su indisponibilidad, pulularon copias “pirata” del libro. Esto se produjo sobre todo entre profesionales y estudiantes involucrados en planificación urbana y ambiental y en proyectos sociales. En particular contribuyó también a esta “sobreedición” el hecho de su inmediata incorporación en las bibliografías curriculares de las escuelas de Trabajo Social de muchas universidades argentinas.

A pesar de la magnitud que esta reproducción irregular ya alcanzaba en 1993, consideramos, junto con Unicef, que el libro no debía ser reimpresso tal cual, ya que no podía dejar de considerarse los cambios en el contexto sociopolítico ocurridos desde su edición original, con las consecuentes “novedades” en los escenarios de actuación de técnicos y planificadores. El contexto había cambiado y ha seguido cambiando fuertemente desde entonces. Por nuestra parte, las urgencias planteadas en ese contexto y las demandas y oportunidades laborales que se nos presentaron a los autores limitaron nuestra capacidad de encarar eficaz y oportunamente una segunda edición “corregida y aumentada”.

Nuestras propias prácticas continuaron desde entonces en diversos escenarios y desde variadas inserciones institucionales. Los errores y éxitos de estas experiencias de intervención, con la aplicación de un marco

interpretativo y de evaluación apropiado, han derivado necesariamente en nuevos aprendizajes. Los avances así producidos en la sistematización conceptual y metodológica de prácticas propias y ajenas –además de nuestra propia autocrítica– exigián re-trabajar aquel libro en algunos de sus tramos y complementar útilmente lo allí expuesto. Desde entonces nuestra producción bibliográfica se volcó en artículos en diversos medios o en libros que pretenden profundizar en uno u otro aspecto conexo con lo expuesto en aquella aproximación metodológica general.

Pretendemos que este libro pueda sustituir al primer *Turbulencia* –como familiarmente se lo conoce–, aunque no que torne a aquel obsoleto: lo allí expuesto permanece válido, aunque hoy podamos complementarlo y contarle de otra manera. Pero, como con el anterior, tampoco postulamos que este libro sea de ninguna manera definitivo. Es, cuando mucho, un texto siempre en evolución.

Nunca como en el período transcurrido desde aquella publicación se ha manifestado la turbulencia como un fenómeno tan constante en nuestro contexto socio-político-económico. Nunca tampoco se han incrementado tanto los problemas sociales, la pobreza, la desigualdad y la caída de las clases medias; nunca se ha agravado tanto el deterioro del medio ambiente y de la calidad de vida para vastos y crecientes sectores de la población. Todo ello ha tendido a ser acompañado por la desesperanza de muchos, motivada por repetidos fracasos de sus intentos y por la indiferencia, egoísmo o incapacidad de los factores de poder. Pero todo ello también forma parte de nuestro contexto de actuación, donde se torna cada vez más perentorio intervenir con la mayor inteligencia y racionalidad posibles.

Poder confrontar aquella situación, y con alguna medida de éxito contribuir a una recuperación socio-política de nuestras sociedades con nuestros proyectos y organizaciones, requiere de estrategias apropiadas de planificación y gestión. Para producir cambios positivos en los escenarios y situaciones sociales particulares y en el medio ambiente es necesario saber identificar y gestionar proyectos en medio de la turbulencia sin perder la direccionalidad de la nave. Para ello se requiere asimismo de sujetos sociales comprometidos y adecuadamente formados en sus capacidades estratégicas y de organizaciones bien gestionadas. Este libro pretende contribuir en alguna medida al cambio social, por la intermediación de proyectos exitosos conducidos por actores sociales fortalecidos en sus capacidades y organizaciones.

En función de lo dicho, este libro se estructura en tres partes. La primera parte es introductoria: justifica y desarrolla algunos principios básicos de

una metodología general viable de planificación y gestión de proyectos de desarrollo social, territorial e institucional.¹ La segunda parte especifica esa metodología de gestión de programas y proyectos como proceso de interacción social y de intervención referida a un recorte de la realidad compleja. La tercera parte, desde la misma perspectiva, está dedicada a la gestión de programas y proyectos como proceso técnico en sus distintos momentos de definiciones y avances. Dedicamos un capítulo final a algunas breves reflexiones de cierre.

No se busquen en este libro recetas o fórmulas prácticas: no es un recetario. Apuntamos sobre todo a proveer de elementos de juicio a aquellos que pudieran estar involucrados desde distintos roles en tareas de gestión de organizaciones, programas y proyectos. Ello implica dirigirnos a interlocutores muy diversos, desde los grupos y organizaciones de base, los funcionarios y técnicos responsables de programas públicos, hasta los profesionales e investigadores académicos, sin desconocer a los estudiantes, a los militantes políticos, sindicales y religiosos, a los trabajadores y productores, ni a los simples vecinos. Nuestro objetivo es fundamentalmente el de proveerles de conceptos –poner nombres a las cosas– de modo de enriquecer el bagaje con que cada uno pueda observar, relacionar, interpretar y evaluar más consciente y racionalmente las situaciones siempre diferentes que pudiera confrontar. Creemos que cada situación es particular e irrepetible. Ante cada situación es más importante poder observarla e interpretarla más o menos fielmente –por lo menos en sus aspectos más críticos– para tomar las decisiones que parecieran más adecuadas, que el buscar qué fórmula o receta “aprendida” se puede aplicar en ese caso. A pesar de este objetivo que aparenta ser abstracto, procuraremos utilizar el lenguaje más simple y comunicable posible e ilustrar con ejemplos en cada instancia.

Téngase en cuenta sin embargo que cada experiencia de gestión de proyectos y de instituciones no deja de ser siempre una aventura que se desarrolla en un entorno particular, turbulento e impredecible. Lo importante es saber manejarse en dichos escenarios y en las coyunturas sin perder de vista el logro de los propósitos y, sobre todo, saber aprender de cada experiencia de modo de lograr un refinamiento cada vez más racional de la gestión.

En partes de este libro transcribimos o adaptamos escritos propios, publicados o no, e incluso fragmentos de aquella *Turbulencia y planificación social* del año 1990. Entre aquellos escritos posteriores mencionaremos

1. Éstos concebidos igualmente en su legítima acepción como programas y proyectos sociales.

Robirosa, M., "Articulación, concertación, negociación", en *Acto Social, Revista de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, Nº16, Año V (noviembre 1996), pp. 25-41, a su vez ampliado y adaptado en Robirosa, M., *La organización comunitaria. Las organizaciones en su entorno y estrategias de negociación*, Buenos Aires, CENOC / Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, Fascículo 1 del Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias, 1998, 76 páginas; Robirosa, M. y Stern, R., "Nuevos criterios de participación en la gestión: justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias", en FLACAM y Universidad Nacional de Lanús, *Maestría en Desarrollo Sustentable 2008-2009, II Curso del enfoque conceptual-metodológico: módulo social*, La Plata, 2008.



temas / sociales

Nunca como en las últimas décadas se han incrementado tanto los problemas sociales, la pobreza, la desigualdad y la caída de las clases medias; nunca se ha agravado tanto el deterioro del medio ambiente y de la calidad de vida para vastos sectores de la población. Todo ello forma parte de un contexto de actuación, donde se torna perentorio intervenir con la mayor inteligencia y racionalidad posibles. Poder confrontar esta situación y contribuir a una recuperación sociopolítica de nuestras sociedades con proyectos y organizaciones requiere de estrategias apropiadas de planificación y gestión. Para producir cambios positivos en escenarios y situaciones sociales particulares es preciso saber identificar y gestionar proyectos en medio de la turbulencia —es decir, en un contexto siempre cambiante y por ende poco predecible— sin perder la direccionalidad en el mediano y largo plazo. Para ello se necesitan sujetos sociales comprometidos y adecuadamente formados en sus capacidades estratégicas y de organizaciones bien gestionadas.

Este libro apunta a proveer de conceptos a quienes estén involucrados desde distintos roles en tareas de gestión de organizaciones, programas y proyectos, de modo de enriquecer el bagaje con el que cada uno pueda observar, relacionar, interpretar y evaluar más consciente y racionalmente las situaciones siempre diferentes que pudiera confrontar.

