



ADMINISTRACION 2009

FICHA DE CATEDRA Nº 33

MATERIAL ELABORADO POR LA LIC.  
ALEJANDRA WAGNER (PROF.  
ADJUNTA)

## Recopilando algunas 'pistas' y desafíos para seguir pensando el procesamiento tecnológico de problemas sociales<sup>1</sup>

En el devenir de nuestros procesos de intervención vivimos *lidiando* con problemas sociales, podría decirse que son nuestro territorio conocido, lo que define nuestra cartografía. Sujetos, grupos, organizaciones que interpelan nuestro quehacer cotidiano con sus interrogantes, demandas, denuncias, reclamos, exigencias, contradicciones. Sectores, lugares, situaciones, casos a los que nos aproximamos con nuestra particular mirada *detectora* de problemas.

Problemas que 'vemos venir', problemas que nos sorprenden, problemas que nos enfurecen, problemas que nos emocionan, problemas que nos atraviesan. Problemas que respiramos, esos que sin explicación certera logramos *olfatear* en el aire. Problemas viejos, problemas nuevos. Problemas perdidos en una pila de *más de lo mismo*; problemas cuyos enunciados aun estamos tratando de construir. Problemas para los que nos llaman, problemas en los que nos metemos sin que nos inviten. Problemas que parecen detenidos en la historia, problemas vertiginosos y turbulentos que nos arrastran sin sosiego.

Allí vamos, transitamos los escenarios de la práctica profesional teñidos por un mar de problemas. ¿Quién esconde la fórmula para burlar esa vieja inercia de tornarlos paisaje? ¡Cuan limitadas y mediocres se nos hacen a veces las toscas herramientas de las metodologías para hacer frente a tanto calidoscopio de realidades! Ese loco intento por captar *vida* mientras sucede; por *asir* de algún modo aquello que sigue mutando mientras intentamos reconstruirlo y analizarlo en torpes trazos. Eso que es en realidad, mientras nosotros *somos*<sup>2</sup> también. Tanto más rico, más diverso, más osado, más creativo. ¡Maravillosamente irreductible!

<sup>1</sup> Texto extraído de la ponencia presentada por la adjunta de la cátedra de Administración en TS (Lic. Alejandra Wagner), en el Segundo Foro Latinoamericano de TS en agosto del 2008 (FTS/UNLP)

<sup>2</sup> En alusión a Gadamer, quien explica aquello de "*siempre estamos dentro de la situación, y esclarecerla es una tarea que nunca se completa enteramente (...)*". Para este autor, existir históricamente supone que el conocimiento de los hechos y circunstancias de los que uno participa, nunca pueden completarse de manera absoluta (Matus 2007: 175).

Rosana Onocko, desde sus valiosos aportes a la planificación, propone empezar a pensar a los problemas como datos, “*como superficie, como momentos mediatizados del concepto que sólo se completan en el desdoblar de su sentido social, histórico, humano (...)*” (2007: 64). Desde el enfoque analítico-institucional en el que dicha autora se inscribe, los procesos de intervención orientados a identificar problemas, ‘llamarlos’, explicarlos, interpretarlos, *hacer algo con ellos*; si bien debieran contar con andamiajes metodológicos que posibiliten instancias de descripción y análisis, no debieran agotarse en ellos. Para Onocko, el salto cualitativo no parece residir en el reniego de la *razón instrumental*, sino en obligarnos a establecer un vínculo diferente con ella. De algún modo se trata de asumir que ésta tomará parte en nuestros procesos de intervención, sin que ello deba traducirse en alentar su ambicioso anhelo de *fagocitarse* a los otros componentes en juego.

Es cierto que esta invitación, más allá de nuestro entusiasmo incansable por no cesar de intentarlo, resulta sumamente difícil de instalar en la práctica. Por citar solo un caso, los profesionales que desarrollamos nuestra actividad profesional ligados al campo de la planificación solemos ser convocados por funcionarios, instituciones o grupos para realizar intervenciones destinadas a instrumentalizar un ‘saber como’. Se nos requiere para resolver básicamente una cuestión de *medios*, dando por saldada la discusión en torno a los *finés*. No obstante, la discusión en torno al *qué* y el *por qué*, rara vez está saldada o dada a priori entre los sujetos que conforman y/o transitan cotidianamente aquellos lugares en los que se nos propone desencadenar procesos de planificación / intervención (Onocko, 2007).

Desde el enfoque estratégico situacional, extensamente desarrollado por Carlos Matus (2006,2007b), nos hemos ido nutriendo *críticamente* de ideas sumamente interesantes para trabajar sobre estas cuestiones. Destacamos, entre otras:

- El concepto de *situación*<sup>3</sup>, que echa por tierra cualquier intento de traspolar mecánicamente esquemas ‘enlatados’ o recetas de otro espacio-tiempo (vicio tan instalado entre muchos expertos en planificación). Una idea que permite orientar el abordaje de problemas desde la configuración de una *explicación situacional*, en la cual la reconstrucción intersubjetiva de la realidad en análisis no sólo se promueve, sino también se jerarquiza y legitima.

---

<sup>3</sup> Idem 7.

- La noción de *imagen objetivo* o situación deseada<sup>4</sup>, cuya potencialidad recuperamos a pesar de los cuestionamientos que ha recibido desde otros autores<sup>5</sup>, dado el aporte que creemos realiza a la hora de discutir y tomar decisiones respecto de los procesos desde una lógica de *gradualidad*, de *direccionalidad*. La recuperación de *sentido* respecto del hacer cotidiano; el reconocimiento de trascendencia en las acciones del aquí y ahora. Una idea que no por hacerse explícita cristalice el futuro en una foto inalcanzable, sino que genere condiciones propicias para soñar y hacer comunicable / compartido un *otro modo posible de que las cosas sucedan*.
- Los contenidos que el autor agrupa en el momento *estratégico*, una fase generalmente subestimada o negada entre los partidarios del paradigma normativo. Esa instancia en la que quienes se proponen echan a andar un proceso de cambio se enfrentan a diferentes líneas de intervención a elegir; analizan la existencia de *otros actores* con intereses diversos -y muchas veces encontrados- respecto a un mismo aspecto; evalúan el peso que cada uno de los involucrados tiene respecto del problema en cuestión y las posibles acciones a desarrollar; establecen acuerdos con respecto a qué negocian y qué no; reconocen con qué recursos –en sentido amplio- cuentan para concretar las iniciativas y qué estrategias se dan para potenciarlos; etc.
- La especial atención que sugiere asignar a la fase *táctico-operativa*, aquella en la cual todo lo que se dice o se propone desencadenar en un proceso de intervención debiera encontrar su correlato en acciones concretas, pertinentes, oportunas, complementarias. Ese duro tránsito *de los papeles a la vida real* que desafía cotidianamente a quienes se desempeñan en el campo de las políticas públicas, a decir de Aguilar Villanueva (1996). Aquello que a nosotros se nos vuelve tan evidente en los procesos de intervención profesional que co-gestamos con otros sujetos y disciplinas. Algunas pistas para poner en cuestión esa tendencia a separar sistemáticamente los momentos de *diseño e implementación*, para darnos la oportunidad de captar y capitalizar la interdependencia que va configurándose entre ambos componentes en cada situación.

Definitivamente, cada vez son más los autores que aseguran que es sólo desde una lógica de *aproximaciones sucesivas*, de *retroalimentación* continua y de *implicación* progresiva de todos

---

<sup>4</sup> Para Matus la situación objetivo se propone como una idea de *nueva totalidad situacional* imaginada al término de un horizonte de tiempo, en la que las variables y procesos causales hoy identificados, se visualizan revertidos, atenuados, cuanti-cualitativamente distintos. Funcionaría como un punto de referencia que está más allá de los plazos del plan.

<sup>5</sup> Tal es el caso de Mario Testa, con quien no obstante Matus compartió visiones y posicionamientos con respecto al paradigma normativo.

los sujetos involucrados en un determinado problema, desde donde se torna posible contribuir a potenciar los procesos sociales y propiciar la sustentabilidad de los mismos.

En cuanto a la implementación de instrumentos y *procedimientos* metodológicos, la experiencia acumulada a lo largo de estos últimos años nos ha ido llevando cada vez más hacia el ejercicio de una suerte de *neo-artesanato*<sup>6</sup>, en el que hacemos prevalecer la oferta de dispositivos creados a medida. Hemos comprendido que el andamiaje más apropiado para cada espacio / tiempo se va configurando poco a poco, entre los *hilvanes* de nuestras propuestas y las *puntadas* oportunamente consensuadas con los propios sujetos del proceso. Una aproximación a los problemas especialmente abocada a la posibilidad de explicarlos, entenderlos, interpretarlos desde sus múltiples aristas; desde la significación y el peso que dichos problemas tienen para quienes los padecen; desde la identificación y la problematización de las concepciones y prácticas que contribuyen a su *producción-reproducción*; desde la recuperación de las voces de esa *memoria colectiva* capaz de dar cuenta de un otro acontecer posible en ese contexto.

Entendemos los procesos de intervención como instancias en las que pueda contribuirse al cambio desde la generación de espacios en los que se propicie reflexionar *con otros* acerca de lo que sucede<sup>7</sup>. Espacios en los que se promueva la recuperación de los hechos en tanto eslabones co-producidos socialmente, conjuntos de situaciones actuales que remiten a una génesis y que traen aparejado el trazo de una tendencia que de ningún modo asumimos *irreversible*. Situaciones frente a las que sabemos y sentimos que existen otros modos posibles de hacer que las cosas sucedan<sup>8</sup>. Espacios en donde se torna valioso el tiempo para poner en palabras lo que se piensa y pensar 'situacionalmente' lo que se hace.

---

<sup>6</sup> Noción que pido prestada a Gastón Campos, quien se refiere a esta idea para explicar su propuesta de clínica ampliada, como un modo provocador de rebatir la lógica neoliberal en salud.

<sup>7</sup> Creemos valiosos los aportes de Gastón Campos, quien a través del método de la rueda sugiere este tipo de instancias como un componente clave para la co-gestión de las instituciones de salud.

<sup>8</sup> En este sentido, el desafío reside también en tornar explícita la propia posición, *implicarse* como un modo más auténtico de reconocer en el otro su condición de sujeto. Trabajar en esa construcción intersubjetiva de todo proceso de intervención, asumiendo la responsabilidad que nos cabe en ello; sabiendo que existirán asimetrías que no se pueden -ni se debieran- disimular; adoptando pistas metodológicas que fundamentalmente se dediquen a velar con rigor sobre nuestras propias tendencias a colonizar la reflexión-acción de los espacios de práctica.