

## La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social.

Mario Viché González



### 1. La planificación estratégica.

La planificación estratégica se define como la combinación de técnicas, instrumentos y acciones que una organización aplica para alcanzar sus objetivos. Desde un punto de vista tecnológico se trata de una técnica empleada por la empresa para alcanzar una mayor eficiencia en su organización y un mayor impacto en los distintos segmentos de mercado sobre los que actúa.

En el juego del ajedrez la estrategia se define como un conjunto de acciones encadenadas que cada jugador planifica en función de la lógica del juego y las posibilidades de respuesta por parte del adversario. Pero en el juego, la estrategia no es una técnica segura y objetivable. Las múltiples posibilidades y combinaciones que las distintas respuestas de los jugadores generan obligan al jugador a tomar una serie de decisiones o riesgos en función de su propia interpretación del juego y las previsiones que del juego del otro puede realizar. En este sentido la estrategia supone una interpretación de la realidad, un análisis de la situación, una toma de decisiones, lo cual supone un riesgo que el individuo debe asumir y, finalmente un plan de actuación que debe ser evaluado y corregido jugada a jugada.

Desde el punto de vista de las relaciones interpersonales y sociales podemos afirmar que la vida cotidiana se regula por un juego de estrategias individuales y colectivas. Cada ser humano establece una estrategia de comunicación e interacción con el otro en función de su propia representación de la realidad, de su autoconcepto, de los estereotipos sociales y de las expectativas que establezca acerca de la conducta del otro. Igualmente desde el punto de vista de la estructuración del tejido social y del desarrollo sociocultural son las representaciones compartidas de la realidad, las

**La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social.**  
**Copyright: Mario Viché González**

identidades sociales, el juego de construcción y decodificación de los estereotipos sociales, la visión dialógica y crítica de la realidad, los elementos que configuran los planes y dinámicas de actuación que rigen la vida comunitaria.

La planificación estratégica se concreta en un Plan de actuación (plan estratégico) que se fundamenta en una representación crítica y colectiva de la realidad social, unas finalidades o metas individuales y colectivas, una previsión sobre las dinámicas que se van a generar, una secuencia de acciones y dinámicas comunicativas y un proceso integral y permanente de autocontrol y seguimiento del propio plan.

Para Cembranos, Montesinos y Bustelo (1988) la planificación estratégica no está mediatizada por el “tiempo-límite de la operatividad inmediata”. Se trata de una acción atemporal que se inscribe en el marco de las dinámicas de las organizaciones sociales y en el de las interacciones y la interactividad antes que verse constreñida a las variables espacio temporales de la planificación operativa.

## **2. La planificación estratégica y la Educación Social.**

La planificación estratégica como técnica de gestión de proyectos socioculturales es planteada por Cembranos, Montesinos y Bustelo (1988) cuando los objetivos que motiven la planificación: “...sean de carácter general y se refieran a las finalidades globales de la acción, al hilo conductor con sus exponentes claves, a la estructura humana que está detrás de todo ello...”. La planificación estratégica, para estos autores, está en función de dinámicas y proyectos globales de carácter interactivo de comunicación humana y organización de la vida comunitaria, del debate y el pacto social, de la creación de redes y tejido social y, evidentemente a partir de la confluencia de dinámicas e identidades individuales en los procesos de la creación de dinámicas comunitarias.

La planificación estratégica supone la creación de las condiciones subjetivas, actitudes y estilos de la vida colectiva necesarios para asegurar la integración de las diferentes individualidades y la asunción de unos procesos identitarios solidarios de desarrollo individual y colectivo. La planificación estratégica no utiliza objetivos operativos o conductuales que inducen a la consecución de metas objetivas y a la emisión de conductas esperables según la lógica del planificador. La planificación estratégica utiliza objetivos y metas generales y estrategias de actuación que dan pie a la generación de dinámicas individualizadas, una comunicación interactiva y la generación de identidades sociales compartidas. Es por ello que utilizaremos la planificación

estratégica como fórmula para inducir y promover las representaciones colectivas, la interactividad, las fórmulas de solidaridad y las actitudes necesarias para asegurar unos estilos de vida inclusivos y sostenibles.

Si la planificación operativa puede ser un instrumento útil para la resolución de procesos cognitivos directamente relacionados con la adquisición de información o en entrenamiento en habilidades así como en los procesos de tipo conductual, la planificación estratégica es el instrumento metodológico adecuado cuando se trata de interactuar en procesos y dinámicas de carácter individual, interactivo, grupal o comunitario. Solo una acción sociocultural basada en la puesta en práctica de estrategias de interacción e interactividad, capaces de generar una representación y una toma de conciencia individual y colectiva por la diversidad y la solidaridad, es capaz de generar actitudes y estilos de vida inclusivos, democráticos de carácter sostenible.

Las estrategias son acciones encadenadas que generan una serie de dinámicas interactivas en función de unas finalidades últimas, unas actitudes básicas y unos estilos de relación y comunicación, de modo que se convierten en motores de la toma de conciencia individual y la lectura colectiva de la realidad social. Las estrategias generan representaciones sociales de la realidad sociocultural que se convierten en una pieza clave para la consolidación de actitudes y estilos de vida colectivos.

Fiorenza, Nardone (2004) definen la estrategia como: “...un conjunto de tácticas y maniobras ordenadas con el fin de alcanzar el objetivo prefijado”, añadiendo que: “Una estrategia, por tanto, no es algo que nace para permanecer inmutable, sino al contrario, se reajusta progresivamente para llegar a un alto grado de precisión, eficacia y eficiencia”

Las estrategias surgen en el seno de las dinámicas individuales y comunitarias y se fundamentan en las dinámicas del comportamiento humano, la comunicación interactiva y las dinámicas propias de la construcción de las colectividades a partir de procesos identitarios y de creación de representaciones compartidas de la realidad social.

Las estrategias responden a un modelo interactivo y no lineal de la realidad social, a dinámicas cambiantes y a decisiones de actuación tomadas por los individuos y las organizaciones a partir del análisis crítico y la representación compartida de la realidad en la que interactúan.

La planificación estratégica, en cuanto herramienta de la acción sociocultural, se fundamenta en una acción comunitaria basada en la comunicación interpersonal, el análisis dialógico, el debate colectivo, la representación crítica de la realidad y la toma de decisión que suponga una acción

social transformadora de la realidad. Si desde una óptica empresarial eficientista es posible concebir el plan estratégico como una formulación vertical hecha de arriba a abajo, planificada por los estamentos directivos y aplicada por los sectores productivos, desde la perspectiva de la acción comunitaria sociocultural solo es posible entender una planificación estratégica de carácter horizontal, elaborada por los propios colectivos en el seno de las comunidades sociales, a partir de dinámicas participativas de análisis, debate y toma de decisión, a través de procesos colaborativos basados en la creación de identidades colectivas, la solidaridad en la búsqueda de las soluciones y la implicación activa en los procesos generados por todas y cada una de las acciones generadas de forma cooperativa.

### **3. Elementos de la planificación estratégica.**

La planificación estratégica cuenta con una serie de elementos constitutivos y, como hemos visto en el apartado anterior con unos elementos metodológicos para la elaboración de su plan de acción.

Entre los elementos que constituyen su proceso metodológico de elaboración se encuentran: las técnicas grupales y participativas, la comunicación interactiva, la dialogicidad como método de análisis de la realidad social y creación de representaciones sociales compartidas, las fórmulas cooperativas para el debate social y la toma de decisión, las técnicas de autocontrol y evaluación permanente de la acción sociocultural.

Desde el punto de vista de la estructura del Plan estratégico Cembranos, Montesinos y Bustelo (1988) señalan como elementos que configuran la planificación estratégica los siguientes: "... la utopía orientadora del proyecto, las finalidades y objetivos generales de la acción, los exponentes y actividades clave para cada período determinado de tiempo, la estructura organizativa que se disponga para llevar a cabo lo planificado, la infraestructura de apoyo necesaria, las relaciones que canalizan la circulación adecuada de información, los mecanismos de evaluación de la estrategia establecida y, por último, el tiempo para el que se establece la estrategia elegida"

Por su parte Fiorenza, Nardone (2004), desde una óptica más terapéutica basada en la comunicación y las relaciones humanas positivas señala como fases de la intervención estratégica las siguientes:

1. Definición del problema,
2. Definición de los objetivos,
3. Definición de las soluciones intentadas,
4. Definición de las estrategias.

Podemos considerar que, desde la perspectiva de la acción mediadora de la Educación Sociocultural en las comunidades sociales la elaboración de un Plan estratégico de actuación tiene como elementos constitutivos o fases de elaboración e implementación las siguientes:

**a) Análisis dialógico de la realidad sociocultural.**

Análisis que se realiza de forma horizontal, en el que el grupo analiza de forma dialógica las distintas representaciones individuales de la realidad social para, a través del diálogo y la comprensión empática, generar nuevas representaciones colectivas, más objetivables, críticas, consensuadas y asumidas por la colectividad.

**b) Definición de las finalidades de desarrollo individual y comunitario.**

Una vez analizada la realidad, el grupo tiene ante sí, una imagen reflejada su propia realidad vital, una imagen construida de forma colectiva, crítica y objetivable, de manera que esa nueva imagen la va a permitir una visión más reflexiva de sus potencialidades y debilidades de manera que, en función de los modelos de desarrollo individual y colectivo con los que se identifiquen tanto los individuos como la comunidad, evaluar posibilidades, trazar expectativas y definir las metas que les permita definir unas finalidades de mejora o desarrollo individual y colectivo, consensuados, asumidos, con los que se identifiquen los miembros de la colectividad.

**c) Definición de las estrategias de actuación.**

Una vez definidas las finalidades del plan estratégico es necesario definir las estrategias de acción que permitan una aproximación procesual y dinámica a la vivencia de las nuevas experiencias de desarrollo y superación de la realidad de partida. Las estrategias han de ser elaboradas de forma colaborativa de manera, que supongan representaciones compartidas de procesos de actuación.

En primer lugar habrá que buscar una coherencia entre las situaciones y vivencias susceptibles de desarrollo y las estrategias a poner en práctica.

En segundo lugar es necesario crear una representación colectiva del proceso que queremos seguir. No basta con consensuar la estrategia a seguir sino que hemos de trabajar lo que significa para cada uno de los miembros de la colectividad la estrategia definida y su proceso de construcción, es decir de que manera y cuando cada uno de los individuos la consideraría alcanzada o superada.

En tercer lugar es necesario definir la serie o cadena de acciones y actividades que vamos a poner

en práctica para poder alcanzar las finalidades definidas. En este momento tendremos en cuenta cuales son las acciones prioritarias y cuales las complementarias, cual ha de ser el orden de las acciones, teniendo en cuenta la que planificación estratégica no es una planificación lineal, sujeta a coordenadas espacio temporales, sino que en ocasiones las propias dinámicas grupales y comunitarias van a marcar las cadencias y el orden de las acciones.

#### **d) Diseño de un plan de autocontrol y evaluación del proceso.**

Por ultimo un Plan estratégico ha de prever y planificar puntos de control permanente del proceso que permita conocer las variables de la acción, captar las desviaciones, de manera que las acciones y las propias estrategias puedan ser modificadas en función de las dinámicas generadas. Igualmente la planificación de la evaluación del proceso ha de prever la fórmula, los criterios y los indicadores que nos darán información sobre el impacto de las estrategias y la consecución de las finalidades de modo que en todo momento estemos en disposición de tomar decisiones sobre la modificación del proceso, el final del mismo o la proyección con nuevas acciones estratégicas.

#### **4. Estrategias para la Educación Sociocultural.**

Las estrategias básicas de la acción sociocultural responden a cada uno de los componentes del sistema de socialización del individuo. Elementos del desarrollo individual y comunitario a través de los cuales los individuos entran en comunicación entre si, con su entorno de referencia y representación y, a partir de elementos de identificación individual y colectiva dan respuestas individual y colectivas a las dinámicas y procesos de la vida colectiva. Las estrategias contribuyen a estructurar los procedimientos y conductas mediante los cuales el individuo va a ser capaz de racionalizar su entorno y crear redes y estructuras comunitarias. Estas estrategias básicas de la acción sociocultural son:

- **Estrategias de educación para el desarrollo y la autonomía personal:** Son estrategias tendentes a favorecer la vivencia y el crecimiento de la personalidad, el desarrollo de la autonomía, la autoestima, las capacidades afectivas, una sexualidad equilibrada, la capacidad de análisis crítico de la realidad y la toma de decisión

- **Estrategias para la integración y la re-adaptación social.** Son aquellas encaminadas a la creación de una identidad individual y colectiva, la creación de lazos afectivos, de pertenencia e identidad con los entornos en los que se desarrolla el individuo.

- **Estrategias para la comunicación interactiva.** Son estrategias encaminadas a la creación de capacidades básicas para la comunicación individual y colectiva, el desarrollo de habilidades de escucha y empatía así como habilidades y destrezas para una comunicación mediática: análisis, interpretación, creación de representaciones sociales, participación del debate social y autoría colectiva de mensajes y representaciones individuales y colectivas.

- **Estrategias para la creación individual y colectiva.** Son estrategias encaminadas a potenciar la individualidad creativa, la recreación de la cultura a través de la producción y la comunicación, la capacidad de análisis, síntesis, expresión abstracta: verbal y no verbal, originalidad, soluciones novedosas, ideación, desde la óptica de la cultura individual y colectiva.

- **Estrategias para la creación de tejido ciudadano.** Estrategias encaminadas a la estructuración del tejido social comunitario, la toma de conciencia y la práctica de los deberes y derechos para con la comunidad de convivencia.

- **Estrategias para la participación social.** Encaminadas a potenciar en el individuo las actitudes para la participación en los conflictos, el debate y las estructuras de la comunidad: asumir responsabilidades, interesarse por los problemas de la colectividad, resolución cooperativa de conflictos, asunción de acuerdos colectivos.

- **Estrategias para la creación y consolidación de identidades sociales múltiples compartidas.** Estrategias que consoliden los lazos de pertenencia, aceptación y compromiso con la comunidad social.

- **Estrategias para la igualdad de género.** Estrategias tendentes a decodificar los estereotipos de género de las distintas sociedades y culturas y a la creación de prácticas, vivencias, hábitos y una conciencia individual y colectiva de igualdad de género.

- **Estrategias para la educación en la sostenibilidad.** Dirigidas a la concienciación medioambiental, la valoración de los factores de convivencia, tolerancia y solidaridad que hacen posible el respeto del medio ambiente y la sostenibilidad del hábitat donde se desenvuelve la vida cotidiana de la comunidad.

- **Estrategias para la tolerancia y la solidaridad.** El respeto y comprensión hacia las ideas, valores y actitudes de los que nos rodean, la solidaridad con los más desfavorecidos, la solidaridad y cooperación glocal, la participación activa en iniciativas y proyectos de cooperación.

- **Estrategias para la interculturalidad.** Son estrategias tendentes a la comunicación intercultural, la valoración de las identidades individuales, la cooperación, la interacción, la

integración y la creación de identidades colectivas capaces de cohabitar con las identidades individuales.

Si bien esta relación de estrategias básicas de la acción sociocultural pueden sernos de ayuda para la elaboración de planes estratégicos de actuación no hemos de perder de vista que es la propia dinámica participativa de gestión del plan, el análisis de la realidad específica en la que actuamos y la búsqueda de soluciones comunitarias solidarias las que nos conducirán a la formulación de las estrategias específicas y originales de actuación que supongan, como hemos visto a lo largo del texto, una secuencia lógica y ordenada de acciones tendentes a la consecución de una meta, consensuada y querida por la comunidad a partir del análisis de la realidad que hayamos realizado.

## **5. Estrategias para la participación y la inclusión social.**

La inclusión sociocultural es un estilo de convivencia comunitaria basado en la diversidad, el respeto a la identidad y los derechos individuales, la participación y el protagonismo social y la estructuración de un tejido social distributivo. En este sentido la inclusión es una característica definitoria de toda sociedad democrática y, en este sentido, un objetivo estratégico de toda acción sociocultural y comunitaria.

Las estrategias para la inclusión sociocultural pueden ser consideradas desde dos puntos de vista complementarios. Las estrategias definidas desde el punto de vista individual y las estrategias determinadas desde el punto de vista colectivo o comunitario.

### **5.1. Estrategias desde el punto de vista individual.**

Desde el **punto de vista individual** las estrategias pasan por dos opciones o puntos de vista. El primer punto de vista supone la aceptación de la diversidad como una cualidad de la vida colectiva, el segundo punto de vista supone el sentirse aceptado y por lo tanto reforzada la autoestima y el sentimiento identitario. De esta manera podemos considerar tres estrategias de tipo individual: las estrategias de autoestima e identificación, las estrategias de tolerancia y aceptación y las estrategias de comunicación y empatía.

1. **Las estrategias de autoestima** pasan por la toma de conciencia de las limitaciones individuales, por la toma de conciencia de las potencialidades y del papel y el espacio de cada individuo en la vida colectiva. La autoestima supone la aceptación de las limitaciones y el ajuste entre las expectativas individuales y las posibilidades de desarrollo, protagonismo y participación que ofrece



la comunidad. Una autoestima positiva es fundamental para desarrollar el sentimiento de pertenencia y la identificación del individuo con las dinámicas y las acciones de la comunidad.

**2. Estrategias de tolerancia y aceptación.** Son estrategias fundamentales para asegurar la inclusión social. Suponen la aceptación de la diversidad por parte de la comunidad, la aceptación de todas y cada una de las individualidades, la superación de los estereotipos sociales sobre la diversidad, la tolerancia de las distintas situaciones individuales, con sus limitaciones y potencialidades, con sus formas de ser, de pensar y de vivir la realidad colectiva.

**3. Estrategias de comunicación y empatía.** Son estrategias de comunicación multidireccional, una comunicación horizontal entre individuos que se aceptan, que se comprenden, que se apoyan solidariamente y que no pretenden hacer cambiar al otro sino que pretenden enriquecerse mutuamente de la experiencia compartida. La empatía supone ponerse en el lugar del otro, entenderlo desde su propia vivencia y experimentación sensitiva de la realidad sociocultural. Las estrategias de empatía y comunicación interactiva son determinantes para asegurar la inclusión social.

## **5.2. Estrategias desde el punto de vista comunitario.**

Desde el **punto de vista grupal o comunitario** las estrategias pasan por acciones que faciliten unos estilos de vida inclusivos que supongan la práctica de la diversidad y la justicia distributiva. Las estrategias grupales aseguran la participación, el protagonismo y la cooperación entre los miembros de la comunidad social. Desde esta perspectiva comunitaria vamos a considerar las estrategias de integración social, las de aceptación de la diversidad, las estrategias distributivas, las estrategias de participación y protagonismo y las estrategias colaborativas.

**1. Estrategias de integración.** Son estrategias que promueven la integración de todos y cada uno de los individuos en las dinámicas colectivas. Suponen asumir el papel de cada uno de los individuos en el colectivo social, aceptar los diferentes ritmos individuales y las diferentes limitaciones en unas dinámicas comunitarias que reparten funciones y tareas entre todos y cada uno de sus miembros. Unas dinámicas no excluyentes donde cada individuo asume un protagonismo original de acuerdo a sus condiciones y potencialidades.

**2. Estrategias de aceptación de la diversidad.** Estrategias que eliminan los estereotipos ligados a la eficacia y la eficiencia, a la normalidad, a la uniformidad, para asumir miradas y representaciones sociales críticas que acepten y asuman la diversidad, las diferencias individuales y los biorritmos

individuales como componentes fundamentales y cualidades enriquecedoras de la vida comunitaria.

3. **Estrategias distributivas.** Basadas en un reparto de bienes y servicio desigual y individualizado en función de las características y potencialidades de cada individuo. Un reparto no igualitario sino ajustado a las necesidades e inquietudes de cada uno de sus miembros. Una justicia social distributiva que no supone repartir por igual a todos los miembros de la comunidad sino repartir de forma distributiva en función de cada una de las individualidades.

4. **Estrategias de participación.** Estrategias que suponen dar participación a todos y cada uno de los miembros de la comunidad, en función de sus intereses, de sus intereses y de su voluntad de participación, asumiendo la participación como un derecho de los ciudadanos y no como una obligación. Una participación que, a partir de la aceptación de la diversidad, asuma de forma consciente, la toma de la palabra de todos y cada uno de los miembros de la comunidad. Participación que supone identificarse con la comunidad, participar de sus dinámicas de debate, análisis de la realidad, búsqueda de soluciones y toma de decisiones, Una participación que permita a todos los individuos asumir su propio protagonismo en los procesos de creación y autoría colectiva de la comunidad social.

5. **Estrategias colaborativas.** Son estrategias claves para conseguir la inclusión social. Se trata de establecer procesos colaborativos para crear representaciones y actitudes de aceptación, ayuda mutua, solidaridad social y creación de procesos, dinámicas y discursos identitarios compartidos en el que participen y se impliquen, de forma cooperativa los diversos colectivos sociales y los diferentes individuos con sus potencialidades y limitaciones.

Sagunto junio de 2010

**BIBLIOGRAFÍA:**

**Cembranos, F.; Montesinos, D.; Bustelo, M.;** (1988); “La animación sociocultural: Una propuesta metodológica”; Popular; Madrid.

**De Sousa Lopes, M.; Salgado Peres, M.;** (2010); “Animação Sociocultural e Necessidades Educativas Especiais”; Interacção; Chaves

**Fiorenza, A.; Nardone, G.;** (2004); “La intervención estratégica en los contextos educativos”; Herder; Barcelona

**Parcerisa, Artur;** (1999); “Didáctica de la educación social. Enseñar y aprender fuera de la escuela”; Graó; Barcelona.

**Viché, M.;** (2005); “La educación social. Concepto y metodología”; Certeza; Zaragoza.

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO:**

Viché M; (2010); La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social; en <http://quadernsanimacio.net>; nº 12 julio de 2010; ISSN: 1698-4044