

# CAPÍTULO VI

## CONTRIBUCIONES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO AL TRABAJO SOCIAL

*Verónica Cruz*

*Lo más importante de este mundo no es saber dónde estamos,  
sino en qué dirección nos movemos.  
(J.W von Goethe)*

### Introducción

En este capítulo explicitamos algunas ideas acerca del pensamiento estratégico, desde una aproximación teórico-política y metodológica, con el propósito de enriquecer la problematización de los procesos de intervención tanto en las prácticas de formación de los trabajadores sociales como en el ejercicio profesional propiamente dicho.

Apelamos principalmente a los aportes de dos autores para reconocer los procesos que permiten construir y sostener un pensamiento estratégico en las ciencias sociales: Pierre Bourdieu y Mario Testa,<sup>1</sup> quienes nos dan la posibilidad de sostener un análisis de la complejidad de lo social expresada en los escenarios institucionales donde se despliegan las intervenciones del Trabajo Social.

---

<sup>1</sup>Pierre Bourdieu (1930-2002) reconocido sociólogo francés cuya producción intelectual se encuentra estrechamente vinculada a los problemas más relevantes de la sociedad y, en especial, de los sectores dominados. Mario Testa, médico sanitarista graduado en la Universidad de Buenos Aires, de reconocida trayectoria en temas de planificación y pensamiento estratégico. Doctor Honoris Causa Universidad Federal de Bahía, Brasil. Profesor Titular de la Maestría en Epidemiología, Gestión y Políticas de Salud. Universidad Nacional de Lanús, Argentina

Desarrollamos el texto en tres momentos: el primero contiene una breve referencia acerca del concepto de estrategia; el segundo coloca una descripción del pensamiento estratégico; y el tercero comparte una reflexión más detallada que procura dar respuesta a la pregunta en torno de cómo sostener prácticas orientadas desde este pensamiento. Por último, y a modo de cierre, trazamos unas ideas que reafirman la importancia del pensamiento estratégico en Trabajo Social e invitamos a enriquecer las mismas con la película colombiana titulada “la estrategia del caracol.”<sup>2</sup>

## **Algunas consideraciones acerca de la noción de estrategia**

Etimológicamente la palabra estrategia deriva del latín *strategia* que proviene de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor), lo que lleva a entenderla como el “arte de dirigir ejércitos.” Es decir, la estrategia se conforma de la disposición y habilidad de los sujetos para dirigir un asunto, para desencadenar un proceso en virtud de lograr una cierta situación futura del mismo. En este sentido, y tomando los aportes de Testa (1995:11) la estrategia no es una manera de alcanzar la meta, sino una manera de ponerse en situación de aproximarse a alcanzar la meta: ganar espacio, ganar tiempo, establecer condiciones favorables a nuestro propio desempeño.

El citado autor expresa que las disciplinas incorporan el término estrategia cuando entienden que tienen que confrontar la resolución de algún tipo de enfrentamiento, sea éste entre enemigos -la guerra- o entre amigos -el juego, a veces la política,- pero también entre seres humanos y objetos no humanos -la naturaleza- o entre instituciones y circunstancias externas -la administración o la planificación.- Dicho de otro modo, la estrategia deviene necesaria en escenarios donde hay al menos dos contrincantes que, condicionados por su posición social, disponen de alguna forma de poder y disputan sobre una cuestión de su interés. Retomaremos esta cuestión más adelante.

---

<sup>2</sup> Película colombiana de 1993, dirigida por el cineasta y director Sergio Cabrera, es una comedia-drama que puede encontrarse en: <http://www.youtube.com/watch?v=pqi9o-9xQYY>

Ahora bien, existe otro modo de conceptualizar la noción de estrategia que empieza a ser utilizada por las ciencias sociales latinoamericanas hacia fines de la década de los `70 y en los `80 cuando los ejes centrales del debate en torno de la problemática del “cambio social,” se desplazan hacia la cuestión de la reproducción social, preguntándose cómo ciertas clases logran reproducirse a pesar de las restricciones que impone el capitalismo. Este concepto aparece inicialmente ligado a la supervivencia de familias y grupos que vivían en condiciones de pobreza; y es tomado como recurso metodológico para explicar algunos hechos sociales.

Asimismo, con el desarrollo del paradigma cognitivo y del constructivismo, el concepto de estrategia ha sido transferido también al campo educativo, en el marco de las propuestas de enseñar a pensar y de aprender a aprender, desde un sistema de actividades que posibilita, con economía de esfuerzos y recursos, la realización de esos procesos. De igual modo, su uso se extiende a otros campos tales como el empresarial, el sanitario y el político-gubernamental.

A partir de esta acotada referencia vemos cómo la estrategia constituye una categoría que permite comprender la complejidad de lo social, y las múltiples acciones conscientes e inconscientes que los grupos sociales se dan para asegurar su reproducción ampliada. Reproducción constitutivamente enmarcada por la estructura social y por las dinámicas particulares de lo micro-social. De este modo, las estrategias son realizadas mediante prácticas objetivamente orientadas hacia fines que pueden no ser los que los sujetos persiguen subjetivamente.

El potencial heurístico de este concepto debe ser operacionalizado en el trabajo empírico, explicitando el marco conceptual desde el cual sustentamos su uso por ejemplo al caracterizar escenarios y actores intervinientes en cada situación problemática donde actúan los Trabajadores Sociales. Esta afirmación adquiere relevancia si consideramos que las estrategias son siempre realizadas a partir de: a) prácticas sociales relativamente autónomas, condicionadas por la influencia de la dimensión estructural de la vida social; b) proyectos cuyos objetivos no son necesariamente explícitos ni pensados desde

una determinada racionalidad respecto de la consecución de ciertos fines y de la instrumentación de unos medios específicos; c) su inscripción en un proceso continuo en el cual las decisiones pasadas influyen en las presentes y anticipan las futuras.

Coincidimos con Bourdieu cuando afirma que las estrategias suponen el “desarrollo activo de líneas objetivamente orientadas que obedecen a regularidades y forman configuraciones coherentes y socialmente inteligibles, es decir, comprensibles y explicables, habida cuenta de las condiciones sociales externas e incorporadas por quienes producen las prácticas” (1990: 28). Entendemos que esta noción contribuye a explicar la acción social de los sujetos, realizada en función de sus condiciones objetivas y de los intereses ligados a su posición dentro del sistema, con márgenes de opción, ya que no son la resultante ni de la total determinación de la estructura, ni de una total libertad.

Realizada esta primera aproximación conceptual nos preguntamos entonces ¿qué es el pensamiento estratégico y en qué consiste la elaboración de una estrategia?, ¿Cuál es la racionalidad implicada en la formulación de la misma?, ¿cuáles son los elementos que permiten explicarla? ¿Cuáles son sus aportes para las prácticas de los trabajadores sociales? Preguntas que no admiten respuestas “cerradas,” y que nos exigen un análisis relacional pormenorizado a fin de hallar algunas claves para su comprensión en pos de enriquecer los marcos de lectura y las intervenciones profesionales.

### **¿Qué es el Pensamiento Estratégico?**

En este apartado colocamos una reflexión respecto de cada uno de los elementos que intervienen en el desempeño de un accionar sustentado en el pensamiento estratégico por parte de los actores sociales en general para luego, en el último punto del texto puntualizar cómo ello contribuye a fortalecer la práctica profesional de los Trabajadores Sociales con un horizonte de transformación social.

## **Cuestiones de opacidad y transparencia (juego de oposiciones, ocultamientos y develamientos)**

Opacidad y transparencia son dos categorías que constituyen un soporte sustantivo de los contenidos políticos de la política. Ambas operan al mismo tiempo como objetivo (negativo en el caso de la primera) y como instrumento de la estrategia. Veamos un poco más detenidamente como se da este juego de oposiciones, ocultamientos y develamientos.

La opacidad tiene -según la definición de Testa- una doble dimensión: por un lado, es una condición objetiva de las sociedades opacas en las que vivimos, debido a la propia organización capitalista que estructura las relaciones sociales; y por otro, es un instrumento determinante de la política. Es decir, nuestras sociedades no son ni serán transparentes mientras no se eliminen las relaciones de dominación en todos los niveles donde esta forma de poder está localizada. Por ello, el uso de la opacidad garantiza cierto nivel de reserva según el tipo de estrategia a desarrollar, y viabiliza mediante la política, la transformación de esas relaciones. La reserva refiere al límite que separa a quienes quedan dentro o fuera de ella, y el tipo de estrategia da cuenta de hacia quienes está destinada principalmente la acción estratégica. Es importante señalar que el nivel de reserva se define, en cierto sentido, por el tipo de contradicción o de conflicto enfrentado, puesto que toda política está destinada a resolver algún tipo de conflicto.

Otro aspecto importante alude a aquello sobre lo que se guarda reserva, más sencillo de comprender puesto que casi nunca se publicita la política real. Es decir, no se manifiesta que la intención de la misma es desplazar poder desde un grupo social a otro, salvo en situaciones de conflicto extremo, o como propaganda política sin contenido estratégico. En dichos casos, la cuestión se plantea entre enemigos declarados material o intelectualmente que no tienen nada que ocultar.

Coincidimos en afirmar entonces que la opacidad instrumental se ejerce siempre sobre la estrategia, es decir, sobre las formas operativas o acciones previstas en una disputa donde existen intereses contrapuestos, que no

necesariamente se manifiestan de manera explícita en el espacio social, y cuya resolución supone relaciones de alianza y confrontación. Las tensiones que enmarcan la disputa por lograr una transformación de envergadura o de tipo estructural, se traducen en una pelea o enfrentamiento, configurando una expresión abierta del conflicto e involucrando incluso a personajes que no intervienen en la contradicción originaria.

La transparencia es un objetivo fundamental para los actores sociales que procuran construir una sociedad solidaria, y se opone radicalmente a toda forma de opacidad entendida en clave de finalidad; no obstante, dialoga con esta última en su dimensión instrumental al ser utilizada como recurso de poder. También la transparencia es un instrumento de la estrategia frente a la necesidad de incrementar la legitimidad de las decisiones que tomamos; estrechamente relacionada con la credibilidad de la que disponemos como decisores. Cabe aclarar que si bien hay una credibilidad individual que corresponde a cada uno de los personajes que conforman una situación; ello tiene una importancia relativa menor, salvo cuando el personaje ocupa una posición tal que hace de esa característica personal un elemento central de la sociedad donde se desenvuelve.

Recapitulando decimos que la opacidad forma parte de la estrategia al permitir diversas maneras de instrumentar la política que no siempre pueden hacerse explícitas, so pena de derrotar su propósito. No es posible anunciar que se intenta favorecer tal o cual distribución de poder sin limitar sus posibilidades de triunfo. Sin embargo, el ocultamiento no puede ser total -por ello la opacidad es negativa en cuanto objetivo- ya que la implementación de las medidas va a revelar, aunque parcialmente, los contenidos reales de la distribución propuesta. Para aclarar un poco más esta cuestión compartimos a continuación una reflexión ineludible acerca del poder.

### **El poder como categoría central del pensamiento estratégico**

Testa afirma que el pensamiento estratégico es un pensamiento sobre el poder en tanto abstracción de la realidad observable cotidianamente. El poder

es una característica de las sociedades opacas, generado por y al mismo tiempo sostenedor de esa opacidad. Pero también es la categoría analítica que puede conducir a explicar y por consiguiente a modificar las relaciones sociales.

A partir del desarrollo histórico de nuestro países capitalistas, la idea de poder se encuentra indisolublemente ligada al Estado, lo cual adquiere su expresión más concreta cuando se afirma, desde la perspectiva marxista, que el mismo tiene asignado como su función más importante el ejercicio de la violencia legítima con el objetivo de mantener el orden social sin cuestionar la desigualdad. Este aspecto exige un análisis más pormenorizado que no profundizamos aquí en tanto ello excede el propósito de este texto, pero que entendemos necesario señalar.

Así entonces, el poder en su dimensión instrumental es una capacidad de la que disponemos los sujetos para “hacer algo” para promover cambios, crecimiento y/o legitimidad en las decisiones. Puede clasificarse bajo tres formas en función de los recursos que utiliza -ejemplificadas por Testa de manera muy clara con referencia al sector salud pero que no se reducen sólo a este ámbito- a saber: a) poder técnico entendido como la capacidad de recurrir a diversas formas de conocimiento formal o informal, científico o popular que posibilita construir un marco teórico integrativo para la obtención de información y la realización de prácticas; b) poder administrativo que remite a la capacidad de usar recursos tales como las normas, la gestión y la organización para realizar una actividad; y c) poder político que refiere a la capacidad de movilizarse por los intereses de un grupo y que dispone de una variedad de recursos (afiliaciones, votos, movilizaciones, presión corporativa, violencia).

También el poder es definido como *relación social* a partir de los vínculos que se establecen entre individuos, grupos, clases, actores sociales. Transforma las capacidades de lo individual a lo colectivo a través de lo técnico -realización de un conocimiento, una práctica científica o política-; en correspondencia con lo administrativo -procedimiento que facilita dicha práctica mediante la gestión de la estrategia.- Ambos aspectos configuran la acción política cotidiana o societal.

Existe una doble dimensión temporal con respecto al poder: una que refiere al corto y al largo plazo; y otra que remite a la cuestión de los tiempos técnicos y políticos. El corto plazo define la operación cotidiana -quehaceres y “comohaceres”-, mientras el largo plazo es el lapso de preparación de la transformación mediante la búsqueda de condiciones favorables para construir poder societal. Ambos se integran en una única estrategia de acceso al poder de decisión que reunifica lo que llamamos la *guerra de trincheras* -el largo plazo- y el *asalto al poder* -el episodio histórico.- El tomar sólo extremos puntuales de una distribución continua -la que corresponde al tiempo- se hace con intención ejemplificadora, por ello en la realidad hay que considerar también el mediano plazo como el período que transforma las actividades del corto plazo en las de largo plazo, y permite la gestación y el desarrollo de los procesos transformadores. El largo plazo se construye con sucesivos cortos plazos; es un proceso donde la intermediación adquiere relevancia al articular las prácticas concretas del corto plazo y los progresos futuros.

En este sentido, la gestión como necesidad de la práctica, corresponde al corto plazo; la normatización al mediano plazo y la organización al largo plazo. Estas cuestiones son importantes para pensar el diseño de la estrategia propiamente dicho al que hacemos referencia en los párrafos siguientes.

### **El diseño de la estrategia (actores, transcurrir histórico, escenario, instituciones, programas)**

Delinear una estrategia requiere comprender las formas organizativas del poder que se dan los miembros de una organización a partir de la significación social que asignan al mismo. Para ello Testa propone mirar el modo en que se ejecuta un proceso operativo ya iniciado o que es necesario diseñar y poner en marcha, teniendo en cuenta tres aspectos: *el espacio, la relación y los procedimientos*.

El espacio puede ser real o virtual, material o simbólico; la relación se establece entre quien decide y quien ejecuta, y depende tanto de las características individuales de los actores como de las circunstancias

organizacionales complejas; y los procedimientos remiten a los discursos y prácticas mediante las cuales se desarrolla la estrategia.

Al referirnos a los actores es importante considerar que su constitución individual y colectiva se da a partir de una práctica social que reproduce formas de poder. Se entiende a los actores individuales como sujetos ideologizados, portadores de intereses sectoriales que ocupan una situación de peso dentro del sector, y con capacidad de introducir sus reivindicaciones en la agenda del Estado; y a los actores colectivos como agrupación de sujetos sociales individuales, contenidos por una comunidad de intereses concretos generados en el proceso de trabajo -al que consideramos un elemento fundamental.-

Analizar una situación social exige necesariamente entender cómo se da esa constitución de los actores que participan en ella, teniendo en cuenta que los individuos se conforman como sujetos a través de la ideologización. Ésta se produce por las condiciones generales en que se desenvuelve el proceso de trabajo, posibilitando la transformación de un sujeto individual en un sujeto colectivo que comparte los intereses comunes del conjunto. Es decir, un sujeto ideologizado es aquél que adquiere una manera de entender el mundo próximo en el que nos movemos, a través de la socialización que tiene lugar en el marco del Estado, mediante la acción de la familia y la escuela en una primera fase; que luego se completa con las prácticas en un trabajo abstracto.

De este modo, nos interesa remarcar que la transformación de los sujetos en actores sociales no se realiza de manera inmediata, requiere de ciertas condiciones inherentes a la conformación del Estado. O dicho de otro modo, la incorporación de los sujetos como actores sociales depende de la búsqueda de un espacio en la sociedad política o en la sociedad civil, que se da en las condiciones fijadas por el Estado -o contra el mismo,- en un proceso dialéctico dificultado por el acontecer social global.

Otra dimensión sustantiva a tener en cuenta es el transcurrir histórico, reconociendo la existencia de lapsos prolongados donde no se cuestiona radicalmente la forma que asume la articulación entre las clases sociales. Si bien pueden darse modificaciones menores, no hay nuevos actores que pugnen por incorporarse al Estado. En estos períodos, el mantenimiento del

orden en las relaciones sociales establecidas entre los grupos se sostiene mediante la articulación de políticas continentales de las contradicciones existentes. Los lapsos donde se agudizan dichas contradicciones, dando lugar a cambios profundos en las formas de construcción del Estado que cuestionan su legitimidad y revierten el statu quo, se reconocen como de aceleración de la historia. Aquí la explicitación y el enfrentamiento de los conflictos producen un cambio en las fracciones dominantes del capitalismo y en los procesos de trabajo, con un impacto heterogéneo sobre los individuos y grupos sociales.

Así, la periodización histórica posibilita definir lo que una sociedad es en cada momento, estructurando los marcos teóricos interpretativos y las categorías analíticas pertinentes para estudiarla a partir de sus mecanismos reproductivos, tanto en la esfera productiva propiamente dicha como en la vida social y cultural en general. Este aspecto es fundamental en ciencias sociales, en tanto brinda herramientas para ubicar la fase del capitalismo en la que nos encontramos, y reconocer si eventualmente transitamos hacia una nueva fase o sub-período. Dicho de otro modo, y desde las expresiones de Testa, es importante reconocer cómo la periodización histórica señala el ritmo de los hechos y afecta las bases epistemológicas del pensamiento por su capacidad de determinación sobre la teoría.

Si analizamos cómo en esta época la introducción de cambios tecnológicos reconfigura -no sin contradicciones y resistencias- la cultura en general, provocando un desfasaje entre la rapidez de los mismos y la lentitud del tiempo de su aceptación social, estamos frente a un problema que, desde los diversos campos de conocimiento y desde las prácticas, demanda considerar los riesgos tomando en cuenta aspectos éticos, políticos y metodológicos. Esta reconfiguración demuestra por un lado, que no es posible sostener respuestas ni soluciones unívocas; y por otro, la necesidad de considerar la política -en tanto propuesta de distribución del poder- para desencadenar un proceso.

Otro elemento fundamental a considerar en el diseño de la estrategia es el escenario donde se despliega la acción, al que definimos desde una perspectiva relacional, como un espacio social, que puede contener o no un espacio físico pero no puede ser definido a partir de éste último, pues la mutua

implicación entre las categorías de actor social, acción social y espacio social, impiden su comprensión de manera autónoma.

Así entonces, el espacio social es una relación entre actores que se gesta al desarrollarse una acción, y puede caracterizarse como un campo de fuerzas que expresa la puesta en actividad de la estructura de poder de un sector. Cabe aclarar que dicho campo no es el proceso sino la expresión delineada de un momento del mismo, tampoco es una estructura sino la resultante de las tensiones que se generan en ella. Por tal razón, el mismo puede cambiar ante situaciones coyunturales diversas, aunque las estructuras que lo generan no se modifiquen.

Para ejemplificar cómo cada problema en discusión genera su campo de fuerzas, tomamos el debate acerca del seguro de salud cuya estructura de poder genera un campo de fuerzas distinto al que se produciría si la polémica se centrara en torno al control de la natalidad. Ese campo es el escenario donde se despliega la acción, y puede redefinirse permanentemente en términos coyunturales e históricos. O dicho de otro modo, se configura como espacio donde se disputa el poder cotidiano y como espacio del poder societal. Ambas dimensiones deben estar presentes en la construcción diagnóstica del mismo, reflejando las circunstancias sociales, la estructura de clases y la dinámica histórica que gestaron la situación que se analiza.

Al delimitar el espacio sectorial donde se desenvuelven habitualmente los actores, es necesario referirnos a las estrategias institucionales entendidas como aquellas que se desarrollan en y desde el espacio institucional. Anteriormente definimos a éste como la formalización de una organización que logra establecer las normas adecuadas para su comportamiento interno mediante un proceso de burocratización; o que se encuentra insertada estructuralmente en los procesos productivos y reproductivos fundamentales de la sociedad.

Asimismo, la institución está atravesada por una determinación recíproca con la construcción histórica de carácter democrático que a su vez puede ser conservadora o transformadora según los propósitos que persiga. No obstante, las instituciones comparten la característica de estar constituidas por actores

sociales relacionados de cierta manera entre sí y con otros actores externos a ellas, que producen hechos de distinto tipo según los objetivos organizacionales. Estas relaciones internas y externas entre actores nos dan las claves para identificar las estrategias institucionales que remiten a la disputa entre grupos de trabajadores que realizan diferentes tareas.

Esta conceptualización permite entender el papel privilegiado que tienen las instituciones en cuanto objeto del pensamiento estratégico, como consecuencia de la integración que en este escenario desarrollan sus actores en tanto portadores de un saber cotidiano que se transforma, a través de esa dinámica institucional, en un poder de mayor envergadura al que definimos societal, que decide cómo va a ser la sociedad futura.

En este sentido, reflexionar acerca del escenario institucional implica pensar centralmente en las condiciones que facilitan la transformación entre los poderes cotidiano y societal, las cuales establecen el nexo entre lo sectorial y la sociedad en su conjunto; tomando como referencia las situaciones concretas y las estrategias programáticas.

La estrategia programática alude a la implementación de una política mediante la realización de un programa al que definimos como un ordenamiento supuestamente transitorio de recursos que tienen un destino específico, con un objetivo prefijado y bajo una conducción normativa única. Generalmente los programas no inciden en los procesos estructurales que originan el problema hacia el cual se dirigen; y sustentan un cierto sentido “misionero” en quienes lo llevan adelante que dificultaría su constitución como actores sociales.

En términos estratégicos interesa detenernos en algunos aspectos que hacen a la definición de un programa, y que resultan importantes para el diseño de las estrategias tales como: a) la relevancia de considerar la tensión que frecuentemente se genera entre el programa y la institución que lo contiene, expresada en cierta independencia técnica ejercida por el primero, y la subordinación administrativa que le impone la segunda, y que manifiesta claramente un conflicto entre poder técnico y poder administrativo; b) la capacidad estructurante de la organización programática como elemento que le

permitiría intervenir en la construcción de la historia e institucionalizarse cuando los problemas que atiende dan lugar a demandas sociales crecientes, posibilitando así la constitución de sus trabajadores como actores sociales; c) el problema de la pseudo-institucionalización de los programas caracterizado por su prolongación en el tiempo con pérdida de objetivos; y d) la inexistencia de relaciones entre un programa y una institución que lo contenga, que lleva a definirlo como una organización sin continente material, que desarrolla sus actividades en el espacio social general en contacto directo con la población y con diferentes propósitos.

### **Las estrategias sociales y su relación con las estrategias institucionales y programáticas**

Las estrategias sociales son las que se definen en el espacio social general con relación a un determinado campo, y concretan las políticas respecto del mismo. Recordemos que el espacio social está constituido por el conjunto de acciones propuestas y por la superposición de las tensiones generadas entre los distintos actores movilizados por las mismas. Cuando éstas refieren a campos específicos, se conforman espacios sectoriales que las contienen cuya consideración conjunta constituye el espacio social global en el que se definen las políticas que abarcan a toda la sociedad.

Recuperando algunas de las reflexiones anteriores, es importante decir que el espacio social global es una categoría analítica, mientras el espacio sectorial es una categoría operacional que nos permite el manejo de variables dentro del mismo pero no su interpretación correcta si está escindido del primero. En consecuencia, cabe reafirmar que la constitución de los sujetos en actores sociales no se realiza a partir de la especificidad sectorial sino que tiene lugar en el espacio social global -entendido como construcción heurística.- De este modo, no hay actores sectoriales, hay actores sociales con intereses sectoriales cuya acción estratégica, cuestiona la distribución de poder en la sociedad.

Así entonces, las estrategias institucionales y programáticas no pueden ser aprehendidas sin una referencia a las categorías analíticas correspondientes, en este caso, a las estrategias sociales. Esta cuestión es sumamente relevante para pensar la intervención profesional pues frecuentemente desde el nivel sectorial se nos propone la independización de las estrategias institucionales o programáticas respecto de las sociales, esterilizando las propuestas de políticas.

Otra aclaración remite a considerar al espacio social global como el espacio del Estado, donde tienen lugar las interrelaciones entre actores como resultado de la formulación de las políticas en diversos campos; mientras que la sociedad es el espacio donde se gestan los actores del Estado que conviven con otros sujetos que no son actores y que podrán conformarse en tales por la actividad societal.

Concluyendo decimos entonces que hay dos espacios: el sectorial y el global, en los cuales se discuten políticas con significados distintos, discusión ideológica en el primero, y discusión de decisión en el segundo. La implementación de la estrategia tiene lugar siempre en el espacio sectorial, y de aquí la contradicción porque los actores de éste no son los mismos que los del espacio global, y pueden implementar las acciones de manera contradictoria con la política decidida. Ello es producto de la confusión que frecuentemente se produce entre los contenidos sustantivos de la política por una parte, y la opacidad instrumental por otra (la decisión política no es una orden a la administración para que se desplace el poder hacia tal o cual grupo social). Frente a este dilema, Testa propone que la decisión contenga explícitamente un diseño estratégico, tomando en cuenta lo ideológico como dimensión constitutiva de la sociedad política y de la sociedad civil que -en términos gramscianos- conforman el Estado. De este modo, los actores sociales que cuentan con determinados intereses y con una distribución desigual de poder, se movilizan y participan del diseño de la estrategia.

Aquí es importante diferenciar una vez más, el espacio global del sectorial como clave para la correcta ubicación del actor respecto del problema, a fin de dotar de eficacia a la estrategia. Es decir, un actor en el espacio social global

puede tener interés -y es frecuente que así sea- sobre cuestiones muy particularizadas y sectoriales; del mismo modo, un actor en el espacio social sectorial puede tener interés -y también es frecuente que ocurra- sobre cuestiones generales de la sociedad, en particular sobre su conformación misma. Pero ambos planos no deben confundirse.

Aclaremos un poco más esta cuestión. El espacio global de interés general relaciona la función estratégica con la práctica del poder, es decir, diseña estrategias políticas; mientras el espacio global de interés particular establece una práctica de actividades sociales diversas, una función política a través de por ejemplo la puesta en ejecución de un programa de salud.

En la otra dimensión, tenemos el espacio sectorial de interés general como una práctica teórica con función estratégica. O sea, se trata de formular una propuesta estratégica (como llevar adelante cierto proyecto) cuyo destinatario es la conciencia de los sujetos en el espacio sectorial, con la intención de transformarlos en actores para que intervengan en la función activa y aporten a construir viabilidad en el espacio global. Por último, el espacio sectorial de interés particular se estructura como una práctica ideológica pero en función política, lo cual significa que también refiere a la constitución de los actores pero ahora en el terreno de la conciencia específica del campo correspondiente al interés particular de que se trate. (Por ejemplo, crear en los sanitaristas conciencia de que la militancia política es condición necesaria pero no suficiente para su eficacia)

Este doble juego de la constitución de actores como práctica ideológica estratégica y política, se trata como el de la “doble conciencia” (sanitaria y social, educativa y social, etc.) y contempla posibles desplazamientos y hasta ubicaciones simultáneas de los mismos en posiciones distintas. Cabe señalar que la ubicación de los actores no es aleatoria, es decir no se elige cualquier posición, sino que se ocupan aquellas ofrecidas por las posibilidades objetivas.

Asimismo, retomando la tipología de poderes presentada en las primeras páginas, podemos identificar el espacio global con el ejercicio del poder político, el espacio sectorial con el del poder técnico, y el del interés particular con el poder administrativo; cuestiones que debe considerar el actor al escoger

una ubicación en el espacio, en concordancia con su interés y con el poder de que dispone -y que puede ser diferente en cada caso.-

En este sentido, la posibilidad de concretar una política frente a determinado problema es posible si, y sólo si, en la discusión de los espacios, los actores coinciden con la evaluación que otros grupos -con fuerza significativa- hagan del mismo. Por eso, la identificación de los intereses propios y de los grupos amigos o enemigos es un elemento fundamental en el diseño de la estrategia, en tanto permite abrir el espacio de discusión. La mencionada fuerza tiene un doble papel en el diseño: por una parte, sirve para evaluar la ubicación preferente de un actor en cada momento del proceso, constituyéndose a la vez en un indicador cuantitativo de la acumulación de poder, uno de los objetivos principales de la estrategia; y por otra, la suma de las fuerzas que coinciden en un mismo tema, lo hace elegible para la discusión en el espacio correspondiente.

## **Trabajo Social y Pensamiento Estratégico**

Pensar la relación entre Trabajo Social y Pensamiento Estratégico lleva a reconocernos -en palabras de Bourdieu- involucrados en el juego, tomados por el juego, ajustándonos no a lo que vemos, sino a lo que prevemos, a lo que vemos de antemano en el presente directamente percibido. Asumirnos en este proceso posibilita tomar decisiones en función de las probabilidades objetivas, es decir de una apreciación global del conjunto de los adversarios y del conjunto de los compañeros captados en su devenir potencial, reconociendo que *el sentido del juego es el sentido del porvenir del juego*. (2007:131-132)

De este modo, sostener una práctica profesional en clave de estrategia exige dar cuenta de la dialéctica imbricada en la misma, en tanto proceso cuyo desarrollo demanda la resolución -en sucesivas instancias autoconstruidas- de las contradicciones y conflictos que se suscitan en el accionar cotidiano de nuestro quehacer como actores sociales. Asimismo, requiere que explicitemos la direccionalidad que asumen nuestras prácticas a partir del uso del poder político, según los recursos teóricos y metodológicos que utilizamos,

identificando también los recursos de los que se valen otros actores en el escenario institucional, en su dimensión cualitativa y cuantitativa.

Podemos aceptar entonces, y a modo de cierre, que toda acción estratégica cumple una doble función: la resolución de una contradicción que es su propósito específico, y el crecimiento o decrecimiento del poder utilizado que es un resultado espontáneo o buscado por la intervención. El pensamiento estratégico consiste así en destacar la importancia de la búsqueda permanente de ese resultado que sólo es posible a partir de la integración entre ciencia y política. Integración que viabiliza las propuestas al considerar las relaciones entre la noción de poder, sus recursos, los actores implicados, y la fuerza aplicada en cada situación concreta que pretendemos modificar. Este modo de entender las prácticas profesionales implica asumirnos en un continuo ejercicio de problematización y desde el imperativo ético de exigir al Estado políticas públicas que den respuesta a las necesidades de los grupos vulnerables, evitando caer en posiciones fatalistas o mesiánicas. (Iamamoto, 1992)

Por último compartimos la siguiente cita de Pierre Bourdieu que expresa las convicciones de nuestro modo de pensar y hacer en Trabajo Social:

Estamos lejos del modelo objetivista y del encadenamiento mecánico de acciones reguladas de antemano que se asocia comúnmente a la noción de ritual: sólo el virtuoso que posee la perfecta maestría de su arte de vivir puede jugar con todos los recursos que le ofrecen las ambigüedades y las indeterminaciones de las conductas y de las situaciones para producir las acciones que convienen en cada caso, para hacer en el momento preciso aquello de lo que se dirá que "no se podía hacer otra cosa," y hacerlo como se debe." (Bourdieu, 2007: 171)

## Bibliografía

- Bourdieu, P. (2007) El sentido práctico. Siglo XXI editores. Buenos Aires.
- Chirino, G. y Fuentes, P. (2008) "Pensamiento Estratégico" Ficha de cátedra Trabajo Social IV. Facultad de Trabajo Social. UNLP.
- Gutiérrez, A. (2004) Pobre como siempre. Estrategias de reproducción social en la pobreza. Ferreyra Editor
- Yamamoto, M. (1992) Servicio Social y división del trabajo. Cortez Editora. San Pablo, Brasil.
- Testa, M. (1989) Pensamiento estratégico y lógica de programación. (El caso de salud) Lugar Editorial, Buenos Aires.