

**Ezequiel Ander-Egg**

**Introducción  
a la planificación estratégica**

**Grupo Editorial Lumen  
Hvmanitas  
Buenos Aires - México**

Colección Política, servicios y trabajo social

Director: Ezequiel Ander-Egg

Ander-Egg, Ezequiel

Introducción a la planificación estratégica - 1.ª ed. - Buenos Aires :  
Lumen, 2007.

208 p. ; 22x15 cm. (Política, servicios y trabajo social dirigida por Ezequiel  
Ander-Egg)

ISBN 987-00-0662-0

1. Trabajo Social. I. Título  
CDD 361.3

ISBN-10: 987-00-0662-0

ISBN-13: 978-987-00-0662-6

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni su transmisión de ninguna forma, ya sea electrónica, mecánica, por fotocopia, por registro u otros métodos, ni cualquier comunicación pública por sistemas alámbricos o inalámbricos, comprendida la puesta a disposición del público de la obra de tal forma que los miembros del público puedan acceder a esta obra desde el lugar y en el momento que cada uno elija, o por otros medios, sin el permiso previo y por escrito del editor.

© Editorial Hvmánitas de Editorial y Distribuidora Lumen SRL, 2007.

Grupo Editorial Lumen

Viamonte 1674, (C1055ABF) Buenos Aires, República Argentina

\* 4373-1414 (líneas rotativas). Fax (51-11) 4375-0453

E-mail: [editorial@lumen.com.ar](mailto:editorial@lumen.com.ar)

<http://www.lumen.com.ar>

Hecho el depósito que previene la Ley 11.723

Todos los derechos reservados

LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

# índice

Nota .....	11
Prólogo a la 13.ª edición .....	13
Introducción .....	15

## Primera parte Precisiones conceptuales y terminológicas

<b>1. Algunas precisiones conceptuales .....</b>	<b>21</b>
1. En torno al concepto y al quehacer de la planificación .....	23
2. El carácter instrumental de la planificación .....	29
3. Requisitos para una planificación eficaz .....	30
4. La planificación como elaboración de planes, programas y proyectos, y la planificación como estrategia .....	32
5. Crisis y vigencia de la planificación. Algunos problemas que confluieron en la necesidad de un nuevo enfoque .....	34
a. Planificación y racionalidad .....	35
b. Planificación y política .....	38
c. Decisión racional y acción racional: la lógica de la formulación y la lógica de la realización .....	41
d. Para mejorar la capacidad de programar y elaborar proyectos .....	45
e. Acerca de la concepción antropológica en que se apoya la práctica de la planificación .....	50
6. De la planificación normativa a la planificación estratégica .....	51
<b>2. Clasificaciones y clarificaciones. Algunas precisiones     terminológicas .....</b>	<b>59</b>

1. Planificación, programación, planeamiento.....	61
2. Los niveles operacionales de la planificación: plan, programa, proyecto, actividad y tarea .....	63
3. Cobertura temporal: planificación a largo, medio y corto plazo.....	65
4. Cobertura espacial: planificación nacional, regional, provincial o local .....	67
5. Planificación global y planificación sectorial .....	69
6. Planificación económica, planificación social y planificación cultural .....	70
7. Planificación integral .....	71
8. Tipos de planificación según el modo de intervención del Estado: planificación imperativa y planificación indicativa.....	72
9. Otros términos o expresiones propias del lenguaje de los planificadores.....	76

## **Segunda parte**

### **El proceso de programación: sus fases y momento**

<b>3. Aspectos sustanciales de las fases y momentos de la planificación .....</b>	<b>81</b>
1. La planificación como un momento de la estructura básica de procedimiento.....	83
2. Operacionalización de la planificación: fases o momentos metodológicos.....	93
a. Momento analítico/explicativo.....	93
b. Momento normativo.....	95
c. Momento estratégico.....	95
d. Momento táctico/operacional.....	96
<b>4. Principales criterios o pautas para la elaboración de planes, programas o proyectos .....</b>	<b>99</b>

1. Definir y enunciar claramente los objetivos y metas .....	101
2. Proponer objetivos y metas realistas (viabes, pertinentes y aceptables). La factibilidad de la intervención .....	105
3. Establecer prioridades para el logro de objetivos y la realización de actividades .....	108
4. Hacer relaciones compatibles y complementarias entre los objetivos .....	110
5. Articular coherentemente, de manera global y sistemática, los objetivos propuestos, las acciones a realizar y los recursos a movilizar .....	111
6. Asignar y usar los recursos financieros, en cantidad y tiempo oportuno, para cada fase o actividad del programa o proyecto .....	114
7. Determinar los instrumentos y medios adecuados a los fines. Asegurar la eficacia de la intervención .....	115
8. Establecer el tiempo y ritmo de realización del programa...	116
9. La flexibilidad .....	127
<b>5. Componentes o instrumentos de la planificación .....</b>	<b>129</b>
1. Los instrumentos teórico-conceptuales de la planificación.,	131
2. Los mecanismos político-administrativos .....	132
3. Los instrumentos metodológicos .....	133
a. La demografía cuantitativa .....	134
b. El sistema de indicadores sociales .....	137
c. La contabilidad económica nacional .....	141
d. Los modelos .....	149
e. Proyecciones en perspectiva o a plazo .....	158

**Tercera parte**  
**Planificación y prospectiva**

<b>6. Planificación del desarrollo, construcción del futuro y concepción del mundo .....</b>	<b>165</b>
--	------------

1. ¿Cuál es el futuro que se pretende alcanzar con los planes de desarrollo?.....	170
2. La problemática del desarrollo, como antropología abierta al futuro.....	175
Anexo. Sistema de indicadores sociales en educación, salud y vivienda.....	181
Sistema de indicadores sociales aplicados a la educación.....	182
Sistema de indicadores aplicados a la salud y sanidad.....	200
Sistema de indicadores sociales para el diagnóstico de vivienda.....	203