

La planificación y sus rupturas en la gestión de las organizaciones

Nestor Rodolfo Cruz

Universidad Católica de Salta
cruznestor.rod@gmail.com

Alfredo Ismael Burgos

Universidad Católica de Salta
alfredosalta7@gmail.com

Resumen

El artículo analiza las rupturas de la planificación en la gestión de las organizaciones a partir de tres enfoques: normativa, estratégica funcionalista y estratégica compleja. Mediante una revisión bibliográfica crítica de producciones latinoamericanas, se muestra que estos enfoques coexisten e hibridan. Se evidencia el pasaje de una concepción instrumental a una planificación entendida como dispositivo colectivo, y se incorpora la inteligencia artificial como factor transversal de reconfiguración en los procesos de decisión y gobierno de las prácticas organizacionales contemporáneas.

Palabras claves

planificación, gestión organizacional, complejidad, inteligencia artificial.

Abstract

This article analyzes the main ruptures in planning within organizational management through three approaches: normative planning, functionalist strategic planning, and complex strategic planning. Based on a critical bibliographic review of Latin American contributions, it shows that these approaches coexist and overlap. The shift from an instrumental conception toward planning understood as a collective device is evidenced, and artificial intelligence is incorporated as a transversal factor reconfiguring decision-making and governance processes in contemporary organizations.

Palabras claves

planning, organizational management, complexity, artificial intelligence.

Conclusión

El presente artículo se inscribe en el marco del proyecto de investigación “La acción social efectiva de la sociedad civil organizada en Latinoamérica. El caso de la ciudad de Salta, Argentina”, desarrollado por un equipo de investigadores de la Universidad Católica de Salta, como nodo integrante de la Red de Acción Social Efectiva (RASE), coordinada por la Universidad Nacional Autónoma de México. La RASE se orienta a indagar la participación de la sociedad civil organizada en la región latinoamericana, las problemáticas sociales que atiende, así como los principales desafíos y dificultades que enfrenta en los planos jurídico, institucional y social.

De manera complementaria, se examina la utilidad metodológica de los conceptos de sociedad civil organizada y acción social efectiva, contruidos para la investigación regional, cuya matriz de trabajo se inscribe en el denominado Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC–GC) (Carrillo Velázquez, 2019). Dichos conceptos fundamentan la operatoria del estudio regional desarrollado de manera simultánea en diversas ciudades de América Latina, entre ellas Ciudad de México (México), Armenia (Colombia), Arequipa (Perú) y Salta (Argentina).

En el Nodo Argentina de la RASE, la investigación se organiza en tres instancias. En primer lugar, se realizó un análisis del estado del conocimiento sobre las organizaciones sociales en Argentina (Carrillo Velázquez et al., 2022). En segundo término, se desarrolló un estudio de revisión bibliográfica orientado a actualizar, en clave local y regional, las categorías centrales del proyecto: planificación, organizaciones, medios de comunicación y participación ciudadana de las organizaciones. Finalmente, una tercera fase se orienta al relevamiento empírico del accionar de las organizaciones sociales y su relación con otros actores de la sociedad, en especial con organismos estatales, con el consecuente análisis de los datos obtenidos. En este artículo se presentan los resultados parciales correspondientes a la segunda instancia de investigación, centrados específicamente en la categoría de planificación estratégica en el contexto organizacional.

Desde el campo de la gestión organizacional y la comunicación, la planificación se ha constituido históricamente en un recurso central para la orientación de la acción colectiva. Sin embargo, sus formas de conceptualización y aplicación han variado de manera

significativa a lo largo del siglo XX y en las primeras décadas del siglo XXI, en estrecha relación con los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En este marco, el problema que orienta este trabajo reside en comprender cómo se han configurado, transformado y tensionado los distintos enfoques de la planificación en el ámbito organizacional, particularmente en relación con el lugar otorgado a los actores sociales involucrados en los procesos de intervención.

El objetivo general del artículo consiste en proponer una re-categorización de las rupturas conceptuales y metodológicas de la planificación estratégica en el campo organizacional, a partir de un recorrido histórico-teórico que permita identificar tres grandes enfoques: planificación normativa (sin los otros), planificación estratégica funcionalista (desde los otros) y planificación estratégica compleja (con los otros). Desde esta perspectiva, se busca aportar una lectura comunicacional y político-estratégica que permita problematizar los modos en que las organizaciones conciben, diseñan e implementan sus procesos de planificación.

La posición teórica que orienta este trabajo sostiene que los distintos enfoques de la planificación no se suceden de manera lineal ni se excluyen mutuamente, sino que coexisten y se hibridan en las prácticas organizacionales contemporáneas, predominando uno u otro en función de la naturaleza de las organizaciones, los intereses en juego, los contextos históricos y las relaciones de poder que atraviesan cada situación.

De este modo, la categoría central que estructura el análisis es la de Planificación, entendida como un dispositivo de organización de la acción colectiva atravesado por dimensiones técnicas, políticas, comunicacionales, económicas y simbólicas, cuya configuración depende de los actores que intervienen, de los objetivos perseguidos y de los contextos sociohistóricos en los que se inscribe.

El artículo se organiza en cinco apartados. En primer lugar, se expone el diseño metodológico que sustenta la investigación. En segundo término, se desarrolla una revisión de la literatura sobre planificación y estrategia en el campo de la gestión organizacional. En tercer lugar, se presenta el análisis y la discusión de resultados a partir de la propuesta de las tres rupturas de la planificación. Finalmente, se formulan las conclusiones, incorporando una lectura prospectiva sobre los desafíos contemporáneos de la planificación.

Diseño Metodológico

El presente artículo se inscribe en un enfoque de investigación de tipo teórico–conceptual, con un diseño no experimental, de alcance analítico–interpretativo. Se trata de un estudio cualitativo basado en la revisión sistemática y crítica de literatura especializada sobre planificación, estrategia y gestión organizacional, con particular énfasis en los desarrollos producidos en el campo latinoamericano de las ciencias sociales y de la comunicación.

Desde el punto de vista epistemológico, el trabajo se sustenta en una perspectiva crítico–estratégica de raíz latinoamericana, que concibe a la planificación como un dispositivo social, político y comunicacional atravesado por relaciones de poder, disputas de sentido y procesos históricos situados. Este posicionamiento orienta tanto la selección del corpus teórico como el modo de abordaje de los enfoques analizados, evitando lecturas meramente instrumentalistas o tecnocráticas del fenómeno de estudio.

La investigación se desarrolla en el marco del proyecto regional de la Red de Acción Social Efectiva (RASE), integrado al Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento (MoC–GC) (Carrillo Velázquez, 2019). En este contexto, el artículo corresponde a la segunda fase del proyecto del nodo Argentina, orientada específicamente a la revisión, actualización y profundización teórica de las categorías centrales de la investigación, entre ellas la de planificación, como instancia previa al trabajo empírico de campo con organizaciones de la sociedad civil.

La técnica principal utilizada es la revisión bibliográfica crítica, entendida no solo como un relevamiento descriptivo de antecedentes, sino como un proceso de análisis, comparación e interpretación de enfoques teóricos, categorías analíticas y propuestas metodológicas. El corpus fue seleccionado a partir de criterios de relevancia teórica, recurrencia en el campo disciplinar, pertinencia para el estudio de organizaciones en contextos latinoamericanos y vínculo con los debates contemporáneos sobre planificación, estrategia, participación y poder.

El procedimiento metodológico consistió en la identificación de núcleos conceptuales, continuidades, rupturas y desplazamientos entre distintos enfoques de la planificación a lo largo del siglo XX y comienzos del siglo XXI. A partir de este recorrido, se construyó una matriz analítica que permitió organizar los enfoques en

tres grandes categorías interpretativas: planificación normativa, planificación estratégica funcionalista y planificación estratégica compleja. Estas categorías no se conciben como compartimentos estancos, sino como construcciones analíticas que permiten comprender tendencias dominantes, solapamientos y configuraciones híbridas en las prácticas organizacionales.

Finalmente, el análisis se orienta a producir una interpretación crítica de dichas rupturas, articulando los aportes de la gestión organizacional, la planificación, la comunicación y la teoría social. De este modo, el diseño metodológico no se limita a describir enfoques existentes, sino que busca generar un aporte conceptual propio, situado y pertinente para la comprensión de los procesos de planificación en organizaciones que intervienen sobre problemáticas sociales en contextos complejos.

Revisión de la literatura

La planificación puede ser entendida como una de las primeras prácticas conscientes que acompañaron la organización de la vida social humana. Desde sus formas más primitivas, vinculadas a la supervivencia en entornos hostiles, hasta sus expresiones más complejas en los sistemas organizacionales contemporáneos, planificar ha supuesto siempre anticipar, proyectar y organizar la acción en función de objetivos. En este marco, planificación y estrategia suelen presentarse como conceptos estrechamente relacionados. En este trabajo se los entiende como procesos diferenciables pero complementarios: la planificación expresa, organiza y operacionaliza a la estrategia cuando esta se orienta a objetivos definidos y a colectivos de actores concretos, configurando así lo que se denomina planificación estratégica.

En términos históricos, diversos autores ubican los orígenes modernos de la planificación en la transición hacia la modernidad. Rovere (2005) remite su genealogía a la raíz latina *planum*, vinculando la planificación con la elaboración de planos y cartografías, es decir, con la producción de mapas para la acción. Desde esta perspectiva, la planificación queda asociada tempranamente a los grandes imaginarios modernos de descubrimiento, ciencia, control, conquista y progreso, que marcaron profundamente tanto sus supuestos valorativos como sus prácticas.

Su aplicación sistemática en la gestión organizacional, particularmente en el ámbito estatal, se consolida a comienzos del

siglo XX (Abatedaga, 2008), inicialmente ligada a los procesos de reconstrucción económica posteriores a los conflictos bélicos y las crisis financieras. Con posterioridad, hacia mediados del mismo siglo, la planificación se incorpora de manera creciente a las organizaciones privadas, dando lugar al desarrollo del enfoque estratégico. Hacia finales del siglo XX, emergen perspectivas vinculadas al pensamiento complejo que problematizan las concepciones tradicionales, incorporando nuevas dimensiones a la comprensión de los procesos de planificación en contextos organizacionales. En este recorrido pueden identificarse, a grandes rasgos, tres enfoques: tradicional, estratégico funcionalista y estratégico complejo, diferenciados fundamentalmente por el modo en que conciben el tiempo, el espacio y la participación de los actores involucrados.

A lo largo del siglo XX y en lo que va del siglo XXI, los modos en que las organizaciones han diseñado sus mapas para actuar en los contextos que sostienen su existencia han estado estrechamente vinculados a los enfoques de planificación que adoptaron. Diversos estudios en el campo de la gestión organizacional han abordado estos procesos desde perspectivas normativas, estratégicas y complejas, atendiendo a las formas en que se definen los objetivos, se distribuyen las funciones, se toman las decisiones y se gestionan las relaciones con los entornos.

En este marco, el concepto de estrategia ocupa un lugar central dentro del campo de estudios de la gestión organizacional. Desde una perspectiva general, se adopta aquí la definición propuesta por De Certeau (2000), quien la concibe como una modalidad específica de ejercicio del poder. El autor la define como el cálculo de relaciones de fuerza que se hace posible cuando un sujeto con voluntad y capacidad de poder —una empresa, una institución, un Estado— logra aislar un espacio propio desde el cual actuar. La estrategia implica así un proceso de reconocimiento, apropiación y delimitación del espacio antes de la acción, en una lógica que supone la existencia de un adentro desde donde se organiza la intervención sobre un afuera.

Desde esta concepción, la estrategia se construye como una forma de conocimiento vinculada al poder. No se trata de un mero atributo del saber, sino de su condición misma: es el ejercicio del poder el que habilita la posibilidad de conocer estratégicamente el entorno. Este planteo permite comprender que las capacidades estratégicas de los actores organizacionales se sostienen en la posesión diferencial de recursos económicos, políticos, simbólicos e

informacionales, que condicionan la posibilidad de anticipar, proyectar y transformar la realidad.

Esta lectura conduce a interpretar la estrategia como un proceso atravesado necesariamente por intereses concretos, que configuran su dimensión política. En un plano más operativo, Massoni (2007) sostiene que pensar estratégicamente implica no perder de vista el horizonte trazado por el propósito final, articulando política, estrategia y acción en un mismo proceso orientado al cambio. Desde este enfoque, la acción debe responder a lineamientos definidos, construyendo progresivamente las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

En consonancia con esta perspectiva, la estrategia aparece inseparable del ejercicio del poder organizacional y de la transformación social. Iglesias, Pagola y Uranga (2012) señalan que la estrategia ha sido utilizada históricamente como una herramienta orientada al cambio, en función de intereses y objetivos singulares. En este sentido, los debates clave del pensamiento estratégico no se han centrado tanto en sus técnicas o métodos específicos, sino en los sentidos del cambio que subyacen a cada enfoque, particularmente en sus implicancias éticas, políticas, económicas, culturales e ideológicas.

Más allá de las diferencias entre perspectivas, es posible afirmar que toda estrategia supone la construcción de un horizonte de transformación. Por ello, antes de calificar una acción como estratégica, resulta necesario precisar en relación con qué objetivos lo es. En este trabajo, se considera que una acción, recurso o proceso puede ser caracterizado como estratégico cuando se define con claridad el objetivo que orienta su sentido, se reconoce un mapa de actores involucrados en relaciones de confrontación, negociación, alianza o cooperación y se inscribe en procesos de transformación de colectivos.

Desde este enfoque, la estrategia se opone a la improvisación no porque elimine la incertidumbre, sino porque la asume como parte constitutiva del proceso de planificación. Asimismo, no es solamente acción, sino una forma de concebir la acción en función de objetivos, intereses y contextos determinados, apoyada en metodologías de intervención atravesadas por factores éticos, políticos, económicos, culturales e ideológicos que operan de manera compleja. Planificar estratégicamente supone, así, elegir un camino entre varios posibles para orien-

tar la acción hacia determinados horizontes de cambio, definidos desde una posición epistemológica y un entramado socio-histórico específicos.

En este sentido, la planificación se entiende como concepto y como forma de posicionarse ante una realidad en permanente transformación, especialmente en el campo organizacional. La estrategia, desde este punto de vista, no constituye únicamente un plano de acción, sino una forma de encarar la acción en función de objetivos e intereses establecidos, siguiendo metodologías de intervención atravesadas por múltiples dimensiones. De este modo, la planificación estratégica se configura como un proceso situado, contextual y relacional, que articula saber, poder y acción en escenarios organizacionales complejos.

Análisis y discusión de resultados

El análisis desarrollado a partir de la revisión bibliográfica permite identificar tres grandes modos de concebir la planificación en el campo organizacional a lo largo del siglo XX y en las primeras décadas del siglo XXI. Estos enfoques no se suceden de manera lineal ni se excluyen mutuamente, sino que coexisten e incluso se hibridan en las prácticas organizacionales concretas. No obstante, cada uno expresa una racionalidad dominante en determinados momentos históricos y configura diferentes modos de relación entre planificación, poder y actores sociales. Sobre esta base, se propone la siguiente tipología analítica: planificación normativa (sin los otros), planificación estratégica funcionalista (desde los otros) y planificación estratégica compleja (con los otros).

Si bien las nociones de planificar sin, desde y con los otros han sido desarrolladas en el campo de la educación popular y de la planificación participativa latinoamericana como categorías pedagógicas y metodológicas, particularmente en los aportes de Freire al pensamiento crítico de la educación (1970), en la investigación–acción participativa de Fals Borda (1987) y en la planificación por consensos de Abatedaga (2008), en este trabajo dicha tríada es resignificada como una tipología histórico–epistemológica de los enfoques de planificación organizacional, articulada con los procesos de gestión, poder, mercado y estrategia en el capitalismo contemporáneo.

Planificando la organización sin los otros

En los primeros decenios del siglo XX, en un escenario marcado por la consolidación de la producción en masa y la progresiva erradicación del artesanato como modo dominante de trabajo, las organizaciones —tanto públicas como privadas— comenzaron a ser concebidas bajo una lógica mecanicista. En ese marco, la organización fue interpretada como un sistema compuesto por engranajes funcionales, donde las personas eran entendidas principalmente como recursos productivos orientados al cumplimiento de un objetivo general previamente definido. Los intereses individuales quedaban subordinados a la racionalidad del sistema, reforzando una visión instrumental del sujeto dentro de la estructura organizacional.

Este modo de concebir la organización se articuló con un enfoque de planificación de carácter determinista, conocido como planificación normativa o tradicional, fuertemente asociado a los postulados de la ingeniería social. Se trató de un modelo de intervención que se consolidó especialmente en el ámbito estatal durante la primera mitad del siglo XX y que puede ser caracterizado como una forma de planificación sin los otros, en tanto las decisiones eran diseñadas de manera unilateral por instancias centrales de poder, sin instancias reales de participación de los sujetos involucrados en los procesos planificados. En este enfoque, la planificación se presentaba como una técnica prescriptiva, concebida como una herramienta técnico-instrumental orientada a ordenar la acción desde una racionalidad externa al sujeto planificado, sustentada en supuestos positivistas y concebida como plausible de ser aplicada en cualquier contexto, al establecer normas de acción universales a ser ejecutadas sobre los actores considerados como objetos del plan (Matus, 1993).

La ausencia de los otros en este tipo de planificación se encuentra directamente asociada al carácter concentrado de la toma de decisiones. Desde esta lógica, la discusión sobre el poder, el conflicto o las tensiones propias de la intervención en los espacios sociales quedaba prácticamente anulada. El modelo asumía, de manera implícita, la disponibilidad de un poder suficiente para imponer las decisiones adoptadas y presuponía que los problemas de implementación podrían resolverse principalmente mediante la asignación de recursos económicos. En este sentido, el

presupuesto se transformó en una síntesis operativa del plan, sobredimensionando lo técnico como sinónimo de racionalidad y desvalorizando lo político al asociarlo a la irracionalidad o a la distorsión del proceso planificador (Yacobazzo, 2005).

Desde esta perspectiva, la planificación normativa revelaba una marcada reducción de la complejidad social. No incorporaba de manera sistemática los procesos culturales, las tramas de valores, los modos de producción, los conflictos ni las relaciones de poder que atraviesan a los colectivos sociales. El Estado aparecía como el único actor legítimo de la planificación y los modelos elaborados se concebían como transferibles a distintos contextos, bajo la presunción de universalidad de sus principios. Esta lógica favoreció el desarrollo de planes con fuerte impronta cuantitativa, apoyados en disciplinas duras y orientados a la medición macroeconómica. Ejemplos paradigmáticos de este enfoque fueron el GOSPLAN en la ex Unión Soviética, el New Deal en los Estados Unidos y el Plan Marshall en Europa (Abatedaga, 2008).

En términos metodológicos, este tipo de planificación carecía aún de la noción de diagnóstico participativo en el sentido contemporáneo. No concebía instancias de deliberación con los actores implicados ni preveía mecanismos de construcción colectiva de los objetivos. Su valor radicaba, fundamentalmente, en su eficacia instrumental y en su alta posibilidad de réplica, precisamente porque prescindía de las particularidades históricas, culturales y sociales de los territorios intervenidos.

Matus (1980) señala que las primeras expresiones de la planificación normativa se caracterizaron más por el uso de técnicas de proyección que por la existencia de un método propiamente dicho. Este origen técnico dejó una impronta específica: la orientación preferente al mediano y largo plazo, la elaboración de planes concebidos como productos acabados, la débil articulación entre planificación y presupuesto, la escasa retroalimentación empírica frente a contextos cambiantes, la neutralidad técnica como principio legitimador y la dificultad para intervenir en procesos de transformación estructural.

En América Latina, este tipo de racionalidad planificadora se vinculó estrechamente con modelos estatales de tipo dirigista. La planificación normativa se sostuvo sobre relaciones de poder donde el Estado se constituía en el sujeto exclusivo de la planificación,

mientras que los sujetos individuales y colectivos de la sociedad civil eran concebidos como destinatarios pasivos de decisiones elaboradas en esferas político-técnicas altamente jerarquizadas. En este marco, el saber técnico se erigía como capital simbólico legitimador del accionar planificador (Abatedaga, 2008).

Este enfoque atravesó también a las organizaciones privadas, particularmente a través de las teorías clásicas y funcionalistas de la administración. En estas perspectivas, la planificación fue concebida como un proceso racional, jerárquico y descendente, en el cual los niveles directivos concentraban la definición de objetivos y planes, que luego eran transmitidos hacia los niveles operativos para su ejecución (Robbins & Coulter, 2014). Se trataba de un modelo basado en la previsibilidad, la estandarización y el control, que asumía la estabilidad del entorno como condición de posibilidad del accionar planificado.

En este sentido, la planificación tradicional se consolidó como una herramienta orientada a la eficiencia y la previsión, fuertemente apoyada en modelos matemáticos y estadísticos. Su difusión en países periféricos se produjo, en muchos casos, en el marco de programas internacionales de asistencia técnica y financiera, asociados a nociones de desarrollo económico y modernización impulsadas durante la Guerra Fría. De este modo, la planificación fue incorporada en numerosos contextos más como una imposición externa que como una construcción emergente de las necesidades propias de los territorios, invisibilizando las dimensiones históricas, políticas y culturales de los procesos intervenidos.

Planificando la organización desde los otros

A partir de la segunda posguerra, el escenario económico y organizacional internacional experimentó profundas transformaciones. El tránsito desde una economía orientada a la producción bélica hacia un mercado de consumo masivo configuró nuevas condiciones para la acción de las organizaciones, particularmente en el contexto estadounidense. En ese marco, las corporaciones comenzaron a incorporar saberes provenientes de ámbitos hasta entonces ajenos al mundo empresarial, entre ellos el adiestramiento militar, que aportó una lógica de competencia, posicionamiento y enfrentamiento simbólico al interior de los mercados emergentes. La organización continuó siendo concebida como una máquina de producción, aunque comenzó a incorporar progresivamente la

necesidad de observar su entorno para sostener su capacidad de expansión y reproducción.

En este contexto se consolida un nuevo modo de pensar la planificación que, sin abandonar la lógica de control, incorpora por primera vez de manera sistemática la referencia a los otros. Se trata del surgimiento de la planificación estratégica funcionalista, que desplaza parcialmente a la planificación normativa al reconocer que el entorno ya no puede ser comprendido como un espacio totalmente estable ni plenamente controlable. A partir de entonces, el rol del planificador deja de recaer exclusivamente en el Estado y comienza a ser compartido con las grandes corporaciones, que asumen su condición de actores planificadores en mercados crecientemente competitivos.

Este desplazamiento estuvo acompañado por el desarrollo de disciplinas orientadas a intervenir sobre el entorno desde una perspectiva instrumental, entre las cuales la mercadotecnia ocupó un lugar central. Desde este enfoque, el ambiente externo dejó de ser concebido como un dato inmodificable al que la organización debía adaptarse pasivamente y pasó a ser considerado como un campo susceptible de intervención. En este sentido, Kotler (2004) conceptualiza al marketing como un modo de administración ambiental, orientado a influir activamente sobre las fuerzas del contexto mediante distintas modalidades de acción.

Abatedaga (2008) sostiene que los primeros desarrollos de la planificación estratégica funcionalista se nutren de aportes provenientes de la mercadotecnia estratégica y de la teoría de los juegos, en el marco del funcionalismo norteamericano. En este enfoque, la competencia se transforma en el eje ordenador del pensamiento estratégico: planificar supone anticipar los movimientos de otros actores, evaluar fortalezas y debilidades relativas y construir posicionamientos que permitan sostener ventajas diferenciales en escenarios de confrontación permanente.

En términos teóricos, este modo de concebir la planificación encuentra respaldo en abordajes estructural–funcionalistas aplicados al análisis de los sistemas de planificación. Desde esta perspectiva, el funcionalismo continúa ofreciendo un marco lógico y sistemático para el estudio de la planificación estratégica como sistema, en tanto permite analizar la interrelación entre estructuras, funciones y procesos dentro de organizaciones complejas (Potts, 2016). Esta lectura refuerza la interpretación de la planificación estratégica

funcionalista como una forma racional–instrumental de organizar la acción en entornos competitivos, orientada al mantenimiento de la funcionalidad del sistema organizacional.

La denominada ruptura con la planificación normativa no se produjo de modo abrupto ni homogéneo, sino en el contexto de un clima de crisis e incertidumbre asociado a la inestabilidad de los mercados financieros, a las transformaciones del sistema productivo global y a las tensiones derivadas de los shocks energéticos de la segunda mitad del siglo XX, es decir, a las crisis abruptas en la disponibilidad y en los precios de la energía que alteraron de manera estructural las economías industriales y los supuestos de estabilidad sobre los que se apoyaban los modelos clásicos de planificación. La planificación estratégica funcionalista se presentó entonces como un intento de superación de la rigidez normativa, incorporando preguntas inéditas para ese momento histórico: quiénes planifican, desde dónde lo hacen, con qué aliados, a quiénes afectan sus decisiones, qué otros actores intervienen sobre la misma situación y en qué contexto de fuerzas se inscribe la acción (Abatedaga, 2008).

Este nuevo enfoque incorporó explícitamente instancias de reconocimiento del otro antes de la definición de los objetivos y del trazado de los planes. El estudio de mercado y el plan de negocios se constituyeron así en herramientas centrales del diagnóstico. Sin embargo, este reconocimiento se sostuvo mayormente en una lógica lineal y unilateral: los sujetos relevados fueron convertidos en fuentes de información, pero no en actores partícipes de la construcción de las decisiones. Los instrumentos utilizados tendieron a fijar los comportamientos en un estado del momento, posteriormente interpretado desde los marcos conceptuales de los analistas.

De este modo, la planificación estratégica funcionalista incorporó a los otros, pero lo hizo de manera estrictamente instrumental. Se profundizó la diferenciación entre sujetos planificadores y sujetos planificados: por un lado, quienes concentraban el saber técnico–estratégico; por otro, aquellos que aportaban información que luego era procesada externamente. Herramientas como las matrices FODA o los modelos de análisis competitivo expresan con claridad esta lógica, al construir diagnósticos desde categorías previamente establecidas, con escasa apertura a la historicidad, la conflictividad o la producción de sentido de los colectivos implicados.

Aun con estas limitaciones, este enfoque representó una evolución respecto del modelo tradicional. La planificación comenzó a ser concebida como un proceso más dinámico, integrado y relativamente flexible, en el cual la formulación de estrategias y su implementación pasaron a articularse de manera continua (Serra, Kastika & Hermida, 2004). Si bien mantuvo una estructura jerárquica, reconoció la necesidad de alinear permanentemente a la organización con un entorno cambiante.

Desde esta perspectiva, la planificación dejó de ser exclusivamente un instrumento de control previo de la acción para convertirse también en una herramienta de aprendizaje organizacional. Sin abandonar su sesgo instrumental, la planificación estratégica funcionalista incorporó la idea de adaptación, ajuste permanente y observación sistemática del entorno. No obstante, el otro planificado continuó siendo fundamentalmente un objeto de análisis más que un sujeto de la construcción colectiva de las decisiones, ya que, aun cuando este enfoque introduce dispositivos de diagnóstico orientados a reconocer al entorno y a otros actores, continúa operando como una herramienta de intervención racional-instrumental, en tanto convierte a los sujetos en fuentes de información para la toma de decisiones centralizadas, sin integrarlos como partícipes del proceso de construcción estratégica (Onocko Campos, 2007).

Planificando la organización con los otros

La hegemonía de los enfoques de planificación de corte funcionalista en las organizaciones estatales y privadas a lo largo del siglo XX consolidó matrices de intervención centradas en la previsión, el control y la eficiencia instrumental. Aunque estos mandatos continúan reproduciéndose, con diversos matices, en las organizaciones del siglo XXI, su predominio relegó durante décadas a un conjunto de actores que operan sobre problemáticas sociales complejas: las organizaciones sociales. En América Latina, y particularmente desde la década de 1980, estos espacios colectivos enfrentaron los límites de los modelos normativos y funcionalistas para intervenir sobre realidades territoriales atravesadas por la desigualdad, la heterogeneidad social y la conflictividad estructural.

El campo de las organizaciones sociales remite a un universo amplio, diverso y difícilmente reducible a tipologías unívocas. En términos generales, estas organizaciones pueden ser comprendidas como ámbitos de participación ciudadana orientados a la cons-

trucción de prácticas de democracia participativa, con capacidad de incidencia en políticas públicas. En ellas, la función organizativa articula procesos de planificación, organización, conducción y control en función del logro de objetivos colectivos, sin que ello suponga subordinar la causa social a una racionalidad meramente administrativa. En este marco, la planificación adquiere un papel central en la profesionalización de la gestión, al tiempo que se vuelve indispensable la producción de mecanismos de transparencia y rendición del impacto social generado (Carrillo Velázquez et al., 2022).

La expansión de los modelos de planificación estratégica funcionalista, aun cuando incorporaron la referencia a los otros mediante dispositivos técnicos de diagnóstico, resultó insuficiente para abordar la complejidad de las problemáticas que atraviesan a las organizaciones sociales. En estos contextos, las metodologías centradas exclusivamente en encuestas, entrevistas o auditorías evidenciaron serias limitaciones para comprender los entramados de sentido, las dinámicas territoriales y las relaciones de poder implicadas en los procesos de intervención. La necesidad emergente no residió sólo en conocer a los actores sociales, sino en incorporarlos como protagonistas activos de los procesos de planificación.

Desde esta perspectiva, la planificación comenzó a ser resignificada como una forma de organización de la acción inseparable de la acción misma, construida en su despliegue situacional (Matus, 1993). Esta concepción tensiona los intentos de formular métodos universales de planificación aplicables a cualquier tipo de organización o contexto histórico. En su lugar, se impone la construcción situada de dispositivos de planificación capaces de articular propósitos, métodos y organizaciones en escenarios sociales concretos.

El tránsito hacia un enfoque complejo de la planificación estratégica con los otros se vincula con el reconocimiento de que las intervenciones sociales están atravesadas por conflictos, disputas de poder y proyectos sociales en pugna. Las expectativas de consenso pleno promovidas por los enfoques funcionalistas chocan con las tensiones que emergen al definir poblaciones destinatarias, opciones técnicas, modalidades organizativas, niveles de descentralización y lógicas de articulación interinstitucional (Yacobazzo, 2005). En este sentido, la planificación deja de presentarse como un procedimiento neutral para revelarse como un campo de disputas donde se dirimen intereses, valores y sentidos.

La crisis de las versiones instrumentales de la planificación se asocia, asimismo, a cuestionamientos de orden político e ideológico que problematizan su uso como herramienta de dominación en sociedades capitalistas. Frente a estas críticas, se propone recuperar otras funciones de la planificación, vinculadas a la generación de condiciones para el cambio social y a la producción de lenguajes colectivos que permitan debatir el presente y proyectar futuros deseados (Onocko Campos, 2007).

En esta línea, se han cuestionado los enfoques sistémico–funcionalistas por su tendencia a privilegiar la interrelación entre estructuras y objetos, en detrimento del reconocimiento del papel activo de los sujetos en la construcción de su realidad. Dichas perspectivas tienden a sobredimensionar la determinación estructural sobre las prácticas sociales, reduciendo las posibilidades de agencia, conflictividad y transformación (Yacobazzo, 2005).

Para que esta mirada compleja tenga anclaje territorial, la estrategia es concebida como un proceso dinámico, sensible a las temporalidades, a las mutaciones del contexto y a la inestabilidad de las relaciones sociales. Desde este enfoque, las estrategias pueden entenderse como configuraciones que se reestructuran de manera permanente en función de las transformaciones de los territorios y de las interacciones entre los actores que los habitan (Massoni, 2016).

Comprender la planificación como dispositivo y la estrategia como proceso dinámico implica asumir que la construcción de las decisiones se produce mediante el diálogo, el conflicto y la negociación entre múltiples actores. Las relaciones de poder no se cancelan en estos procesos, sino que circulan entre consensos parciales y disensos persistentes, configurando un entramado complejo de compromisos, alianzas y disputas.

La participación de múltiples actores incrementa inevitablemente el carácter conflictivo de las intervenciones. Sin embargo, esta conflictividad constituye también una condición de posibilidad para la producción de estrategias más pertinentes, en tanto permite integrar perspectivas diversas, sistemas de valores heterogéneos e intencionalidades múltiples en el análisis de las situaciones concretas (Yacobazzo, 2005). En este sentido, la planificación estratégica compleja no propone la aplicación de métodos prefijados, sino la construcción colectiva de meto-

dologías situadas como parte constitutiva del propio proceso planificador.

Este enfoque también ha sido caracterizado como multiescalar, en tanto articula dimensiones locales, regionales y nacionales, e incorpora principios de gobernanza contemporánea y participación ciudadana. Desde esta perspectiva, la planificación no se limita a la eficiencia organizacional, sino que se orienta a la transformación de realidades sociales mediante procesos colaborativos y democráticos (Williner et al., 2015). En este marco, la planificación se define como un proceso de construcción colectiva de objetivos y estrategias, sustentado en una racionalidad participativa e integral, orientada al desarrollo sostenible y a la justicia social.

Entonces, en la planificación estratégica compleja, la planificación deja de ser entendida como una simple herramienta técnica para convertirse en un dispositivo de producción colectiva, en el cual diagnóstico, estrategia y acción forman parte de un mismo proceso de construcción situado. Desde esta perspectiva, la planificación no opera como una prescripción externa sobre los sujetos, sino como un espacio social de intervención, donde los actores participan activamente en la interpretación de la realidad y en la definición de los cursos de acción posibles (Uranga, 2008). En este marco, la planificación se concibe como dispositivo en tanto se constituye en un espacio que facilita la transformación de los sujetos a partir de los propios sujetos, tanto planificadores como planificados, en un proceso dinámico de mutua afectación, en el que los actores transforman al dispositivo en su práctica y, simultáneamente, el dispositivo transforma a los actores, sin que dicha transformación se configure como una imposición externa.

La aceptación de la confrontación como dimensión constitutiva de los procesos colectivos favorece el reconocimiento de los otros como interlocutores válidos y amplía las posibilidades de negociación, cooperación y construcción de alianzas. Desde esta perspectiva, la planificación se aleja de su concepción como herramienta de aplicación universal y se reconfigura como un dispositivo atravesado por el diálogo social, que opera como instancia colectiva de deliberación y toma de decisiones.

Rupturas

En un intento por organizar y visibilizar de forma más clara las rupturas sobre el concepto de planificación que se desarrollaron

anteriormente, se propone a continuación un cuadro donde se sintetizan tales hallazgos:

Tabla N° 1: Rupturas en las concepciones de planificación en el campo organizacional

Criterio de ruptura	Sin los otros (Planificación normativa)	Desde los otros (Planificación estratégica)	Con los otros (Planificación estratégica compleja/)
Participación de actores planificados	No se consideran actores sociales; son destinatarios pasivos de decisiones centralizadas.	Se releva información de actores (estudios de mercado, encuestas), pero sin involucrarlos en la toma de decisiones.	Se incorporan activamente actores planificados y planificadores en todas las etapas del proceso.
Relación planificador/planificados	Vertical, jerárquica y unilateral; el Estado u órgano directivo decide por los otros.	Técnica y jerárquica; los expertos interpretan la información de los otros y definen la estrategia.	Horizontal y colaborativa; se construyen acuerdos, negociaciones y alianzas entre múltiples actores.
Producción del diagnóstico	No hay diagnóstico participativo; el plan se impone como "plan libro" desde instancias centrales.	Diagnóstico basado en relevamientos cuantitativos y matrices de análisis interno/externo (FODA, benchmarking, análisis de mercado).	Diagnóstico construido colectivamente en el territorio, mediante dispositivos cualitativos, dialógicos y performativos.
Concepción del entorno	Entorno considerado estable o controlable; se presupone que no afecta la racionalidad del plan.	Entorno concebido como campo competitivo a ser influido o gestionado ("administración ambiental").	Entorno entendido como tejido complejo, conflictivo y cambiante, que co-configura las posibilidades de acción de la organización.
Temporalidad y flexibilidad	Planes rígidos, de largo plazo, con baja capacidad de ajuste frente a cambios del contexto.	Flexibilidad moderada; se ajusta la estrategia según variaciones del mercado, pero manteniendo la lógica de control y previsión.	Alta flexibilidad; la planificación es un proceso fluido, que se reconfigura según las transformaciones del territorio y de las relaciones entre actores.

Criterio de ruptura	Sin los otros (Planificación normativa)	Desde los otros (Planificación estratégica funcionalista)	Con los otros (Planificación estratégica compleja/multiescalar)
Finalidad predominante	Control y eficiencia administrativa; cumplimiento de metas macroeconómicas o institucionales predefinidas.	Posicionamiento, competitividad y sostenimiento de ventajas diferenciales en el mercado.	Transformación de sujetos y contextos, desarrollo sostenible y justicia social, con foco en la acción colectiva y el cambio estructural.
Herramientas y dispositivos centrales	Plan libro, programación normativa, presupuesto como síntesis operativa del plan.	Estudios de mercado, encuestas, matrices FODA, análisis competitivo, benchmarking, planes de negocios.	Mapas colectivos, metodologías participativas, dispositivos multiescalares de gobernanza y participación ciudadana.
Visión del “otro”	El otro es un objeto pasivo del plan, destinatario de políticas y decisiones.	El otro es fuente de información técnica para la toma de decisiones estratégicas.	El otro es sujeto activo, constructor de su realidad y co-decisor en los procesos de planificación.
Escala y territorialidad	Escala macro, predominantemente nacional o sectorial; baja consideración de especificidades territoriales y culturales.	Escala organizacional y de mercado; el territorio funciona como segmento o nicho.	Escala multiescalar (local, regional, nacional); la planificación se inscribe en tramas territoriales, políticas y sociales complejas.
Racionalidad y poder	Predomina una racionalidad técnico-económico; el poder se concentra en el Estado o en la cúpula directiva como sujeto único de planificación.	Predomina una racionalidad instrumental y competitiva; el poder se organiza en torno al saber técnico, la gestión y la capacidad de influir en el entorno.	Predomina una racionalidad comunicacional y política; el poder se entiende como relacional y disputado, y la planificación se reconoce como campo de conflicto y negociación.

Fuente: Elaboración propia

La planificación frente al desafío de la inteligencia artificial

En el contexto contemporáneo, los procesos de planificación, en sus diversas perspectivas, se ven profundamente interpelados por la incorporación creciente de tecnologías basadas en inteligencia artificial en los entornos organizacionales. Estas tecnologías no sólo transforman los modos de producir, procesar y gestionar información, sino que inciden de manera directa en las formas de decidir, de proyectar el futuro y de estructurar las relaciones de poder al interior de las organizaciones. En este sentido, la inteligencia artificial no constituye un fenómeno marginal ni un simple recurso instrumental, sino un nuevo actor técnico que reconfigura los dispositivos tradicionales de la planificación.

Desde la planificación normativa, la inteligencia artificial tiende a potenciar la lógica del control, la previsión y la estandarización. Los sistemas algorítmicos permiten automatizar procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación, reforzando modelos de intervención basados en la centralización de la información y en la toma de decisiones jerárquicas. En este marco, la promesa de objetividad asociada al cálculo algorítmico puede contribuir a profundizar una racionalidad tecnocrática que refuerza la ilusión de neutralidad del plan y desplaza aún más a los sujetos de los espacios de deliberación.

En el caso de la planificación estratégica funcionalista, la inteligencia artificial se incorpora principalmente como una herramienta de optimización, simulación y ventaja competitiva. El uso de grandes volúmenes de datos, de modelos predictivos y de sistemas de apoyo a la decisión fortalece las capacidades de anticipación de escenarios, de segmentación de públicos y de modelización de comportamientos. Sin embargo, esta integración no se encuentra exenta de tensiones, ya que profundiza la dimensión instrumental de la planificación, refuerza la competencia entre actores organizacionales y consolida nuevas asimetrías en el acceso a la información y al conocimiento estratégico.

Desde la perspectiva de la planificación compleja, la inteligencia artificial introduce desafíos aún más profundos, en tanto tensiona los principios de participación, deliberación colectiva y construcción situada de las decisiones. Si bien estas tecnologías pueden ampliar las capacidades de análisis y de procesamiento de información, también pueden operar como dispositivos de opacidad, desplazando las instancias de debate humano y reconfigurando

las mediaciones entre los actores sociales. En este punto, la planificación con los otros se ve obligada a redefinir sus dispositivos de construcción colectiva frente a escenarios crecientemente mediados por algoritmos.

Diversos estudios advierten que la incorporación de la inteligencia artificial en las organizaciones no constituye un proceso neutral, sino que se inscribe en tramas de poder, disputas por el control de los datos y procesos de reconfiguración de la subjetividad contemporánea (Manucci, 2025). Desde esta perspectiva, la expansión de sistemas algorítmicos en la planificación contribuye a consolidar nuevas formas de gubernamentalidad¹, en las que la toma de decisiones tiende a desplazarse hacia lógicas de cálculo automatizado, afectando las condiciones tradicionales de la responsabilidad política.

Investigaciones recientes sobre la aceptación de la inteligencia artificial generativa en ámbitos académicos y organizacionales muestran que su apropiación se encuentra atravesada por factores culturales, éticos, profesionales y políticos, que condicionan tanto su uso como su legitimación social. En el campo organizacional, estas tecnologías han sido empleadas mayormente como herramientas tácticas orientadas a la producción de información, al diseño de contenidos, al apoyo diagnóstico y a la eficiencia operativa, más que como sustitutos plenos de la capacidad humana de planificar y decidir. En este sentido, se ha demostrado que la aceptación de la inteligencia artificial generativa se ve significativamente influida por la confianza de marca, la percepción de utilidad y las expectativas de desempeño de los usuarios, variables que inciden directamente en la disposición a adoptarla en los procesos productivos y decisionales de las organizaciones (Weglarz et al., 2025).

En este marco, el principal desafío que plantea la inteligencia artificial a la planificación no reside en la sustitución directa del sujeto por la máquina, sino en la reconfiguración del lugar de la condición humana en los procesos de construcción de los planes. La inteligencia artificial carece de capacidad de deliberación ética, de interpretación política del conflicto y de producción de sentido colectivo, dimensiones que resultan constitutivas de toda forma de planificación orientada a la transformación social. No obstante, su expansión como soporte técnico de la planificación reordena las formas de producción, circulación y vali-

1. En el marco del presente trabajo, el término gubernamentalidad se utiliza para dar cuenta de los modos en que ciertos dispositivos, prácticas y racionalidades de gestión inciden en la conducción de las acciones, las decisiones y los comportamientos en las organizaciones. Siguiendo el sentido general propuesto por Foucault, se entiende que estas formas de gobierno no operan únicamente a través de mecanismos directos de imposición, sino también mediante lógicas técnicas, administrativas y simbólicas que orientan la acción de los sujetos de manera indirecta (Foucault, 2007).

dación de la información, incidiendo de manera creciente en las decisiones organizacionales.

Desde esta perspectiva, la inteligencia artificial se presenta como un factor transversal que atraviesa y reconfigura todas las racionalidades de planificación, profundizando tanto sus potencialidades como sus límites. Su incorporación obliga a repensar los vínculos entre técnica, poder, decisión y participación, así como a interrogarse por los nuevos modos en que se producen hegemonías, exclusiones y jerarquías en los procesos de planificación contemporáneos.

Conclusión

A la idea unidireccional de la planificación tradicional se contrapone, en el recorrido histórico y teórico desarrollado, un entramado de enfoques estratégicos y complejos cuyas formulaciones no se presentan como compartimentos estancos, sino como racionalidades que se reconfiguran y se hibridan en función de los contextos, los actores y las relaciones de poder. Mientras la planificación continúa gozando de una valoración ampliamente positiva en los ámbitos académicos y profesionales, en la práctica organizacional persisten lógicas normativas e instrumentales que coexisten, en tensión permanente, con perspectivas más flexibles, situadas y participativas.

En este sentido, los tres enfoques analizados —planificación normativa, planificación estratégica funcionalista y planificación estratégica compleja— no se suceden de manera lineal ni se excluyen mutuamente. Por el contrario, conviven en un bucle continuo de planificación, gestión y acción, en el que alguno de ellos tiende a prevalecer según la naturaleza de las organizaciones, los intereses de los actores involucrados, el momento histórico y las correlaciones de fuerza que atraviesan cada proceso. La planificación aparece, así como un campo de disputas, más que como un simple procedimiento técnico de ordenamiento de la acción.

Desde esta perspectiva, no toda planificación puede ser considerada estratégica. La dimensión estratégica se activa en relación directa con la existencia de objetivos situados, construidos en contextos históricos específicos y atravesados por relaciones de poder. En este marco, la planificación puede ser entendida como el resultado del ejercicio situado de algún tipo de poder en relación con objetivos concretos, definidos por quienes planifican.

Los actores que concentran mayores capacidades de poder se encuentran en mejores condiciones de proyectar su existencia de manera estratégica, mientras que aquellos desprovistos de tales recursos tienden a desenvolverse en un horizonte de tácticas coyunturales, fragmentarias y de corto alcance.

La tipología propuesta a partir de las categorías sin los otros, desde los otros y con los otros permite comprender con mayor precisión los desplazamientos conceptuales y metodológicos de la planificación en el campo organizacional. Asimismo, posibilita visibilizar los límites de los enfoques centrados exclusivamente en la previsión, el control o la competencia, y el potencial transformador de aquellas perspectivas que incorporan la participación, el conflicto y la construcción colectiva de las decisiones como dimensiones constitutivas del proceso planificador.

En este marco, la planificación deja de ser concebida únicamente como una herramienta técnica orientada a la eficiencia para ser entendida como un dispositivo político, comunicacional y organizacional atravesado por disputas de sentido, negociaciones, alianzas y conflictos. La planificación, en sus diversas racionalidades, participa activamente en la producción de futuros posibles, definiendo no sólo cursos de acción, sino también modos de organizar el poder, la participación y la distribución de responsabilidades en los espacios colectivos.

Finalmente, los desarrollos contemporáneos analizados muestran que los desafíos actuales de la planificación no remiten únicamente a la incorporación de nuevas herramientas técnicas, sino a la necesidad de repensar críticamente los vínculos entre técnica, poder, participación y transformación social. En este escenario, la reflexión sobre la planificación se vuelve ineludiblemente una reflexión sobre los modos en que las organizaciones, en contextos históricos situados, construyen sus estrategias, gestionan sus conflictos y proyectan sus horizontes de acción.

Bibliografía

-
- Abatedaga, N. (2008). *Comunicación: Epistemologías y metodologías para planificar por consensos*. Brujas.
- Buarque, S. C. (1999). *A aventura da avaliação no Brasil*. Fundação Konrad Adenauer.

- Carrillo Velázquez, L. P. (2019). MoC-GC: Modelo conceptual de gestión del conocimiento. Una propuesta teórica y metodológica para fundamentar el estudio de las organizaciones. En L. P. Carrillo Velázquez (Coord.), *El estudio de la acción social efectiva de las organizaciones: El caso de organizaciones de la sociedad civil en México* (pp. 87–113). CEIICH, UNAM.
- Carrillo Velázquez, L. P., Cruz, N., Toledo, A., & Romero Urbina, R. (2022). La acción social efectiva de las organizaciones sociales en Argentina: El caso de la ciudad de Salta. *Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 10(1), 171–186. <https://doi.org/10.18848/2474-6029/CGP/v10i01/171-186>
- De Certeau, M. (2000). *La invención de lo cotidiano*. Cultura Libre.
- Fals Borda, O. (1987). *La investigación–acción participativa: Política y epistemología*. Tercer Mundo Editores.
- Foucault, M. (2007). *Seguridad, territorio, población. Curso en el Collège de France (1977–1978)*. Fondo de Cultura Económica.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (30.ª ed.). Siglo XXI. (Obra original publicada en 1970)
- Han, B.-C. (2021). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.
- Han, B.-C. (2022). *Infocracia: Digitalización y la crisis de la democracia*. Herder.
- Iglesias, M., Pagola, C., & Uranga, W. (2012). Enfoques de planificación. Cuaderno de Cátedra N.º 5, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.
- Kotler, P. (2004). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Manucci, M. (2025). *El algoritmo de la confianza: Inteligencia artificial, poder y subjetividad*. Unknown Frontier LLC. <https://www.unknownfrontier.org>
- Massoni, S. (2007). *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido*. CIESPAL.
- Matus, C. (1980). *Planificación de situaciones*. Fondo de Cultura Económica.

- Matus, C. (1993). Planificar para gobernar. Fundación Altadir.
- Matus, C. (1998). Estrategia y plan. Siglo XXI.
- Onocko Campos, R. (2007). La planificación en el laberinto: Un viaje hermenéutico. Lugar Editorial.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (12.ª ed.). Pearson.
- Rovere, M. (2005). La planificación estratégica de los recursos humanos en salud: Un enfoque para la toma de decisiones. Organización Panamericana de la Salud.
- Serra, R., Kastika, E., & Hermida, J. (2004). Administración y estrategia. Grupo Editorial Norma.
- Silva Molina, F. (2025). *Inteligencia artificial y política* (1.ª ed. rev.). Paradigma Editorial.
- Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación. En W. Uranga (Ed.), *Mirar desde la comunicación. Aportes para la intervención social* (pp. 15–38). Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.
- Williner, A., Sandoval, C., & Sanhueza, A. (2015). *La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad: Las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar*. CEPAL.
- Weglarz, D., Pla-García, C., & Jiménez-Zarco, A. I. (2025). Aceptación de la inteligencia artificial generativa en la industria creativa: El rol del modelo UTAUT, reconocimiento y la confianza de marca en su adopción. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(29), 9–27. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.01>
- Yacobazzo, S. (2005). Guía para la formulación de proyectos: Módulo de planificación estratégica. Universidad Nacional de Lanús & Ministerio de Desarrollo Social.