



Programa de Curso

Planificación, gestión y evaluación de proyectos y programas sociales II

Plan 2009
Ciclo Avanzado

- 1. Docentes:** Mariana González, Gabriela Pacci y Laura Paulo (responsables).
Asistentes: Noelia López y Evangelina Sánchez
- 2. Créditos:** 6
- 3. Régimen de cursado:** Presencial
- 4. Carga y distribución de horas estimada**

	Actividad	Hs. estimadas
Con supervisión docente presencial	Horas presenciales aula	30
	Aula virtual con presencia docente	
	Otros	
Sin supervisión docente presencial	Estudio autónomo	15
	Tarea consignada por el equipo docente fuera de horario presencial (grupal, individual, actividades EVA)	30
	Trabajo de campo	
	Trabajos finales fuera del itinerario presencial	
	Otros: Foros de discusión e intercambio	15
Horas totales de la actividad curricular		90

5. Conocimientos previos recomendados

Ciclo inicial aprobado. Planificación y gestión I aprobada.
Conocimientos básicos de planificación social, diagnóstico, metodología de la investigación.

6. Objetivos de enseñanza y aporte al módulo que integra la UC (lo que se propone hacer el equipo docente)

La asignatura forma parte del Módulo "Políticas Públicas, Planificación y Gestión"; en este caso, se busca dar continuidad a los debates planteados en Planificación y gestión I y profundizar en las etapas de diseño, ejecución y evaluación.

Planificación y gestión II, se propone presentar y trabajar las metodologías para la gestión estratégica de las organizaciones, y la elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos sociales desde diferentes niveles de gobierno y ámbitos



organizacionales. A efectos de promover la discusión y visualizar estos procesos, se invitarán a Trabajadoras/es Sociales que han estado a cargo de planificación organizacional y/o de programas en diferentes instituciones, a efectos de transmitir experiencias.

7. Contenidos y organización del curso: conceptos, habilidades y actitudes que se pretenden trabajar en el curso (*Lo que se trabajará y con qué organización en el semestre*).

1. La planificación desde los distintos tipos de organizaciones y niveles de gobierno.

- a. Diferentes escuelas de planificación. Repaso de los diferentes modelos de planificación: normativa, estratégica, participativa.
- b. Desarrollo de los contenidos específicos de un proceso de planificación estratégica.
- c. Planificación estratégica y diferentes tipos de organizaciones, públicas, privadas y de la sociedad civil.
- d. Planificación estratégica y niveles de gobierno, local, sub-nacional y nacional.

En esta unidad didáctica se retoman conceptos desarrollados en Planificación y gestión I y se profundiza en los contenidos específicos de un proceso de planificación estratégica. Para ello se trabajará sobre los diferentes modelos y se enfatizará sobre la base de un esquema básico de planificación estratégica, tomando en cuenta los diferentes tipos de organizaciones y los diferentes niveles de gobierno.

Se trabajará con intercambios presenciales en los que se presentarán los contenidos temáticos del módulo y de la unidad curricular en este marco, sus objetivos y dinámica de trabajo; se comenzará a trabajar en los contenidos teóricos conceptuales que se terminarán de desarrollar el segundo encuentro. Se introducirá a los/as estudiantes en los contenidos teórico-conceptuales específicos a la unidad temática en cuestión.

Se pedirá a las/os estudiantes un trabajo grupal para la búsqueda e identificación de diferentes componentes de un proceso de planificación estratégica tomando en cuenta el tipo de organización y nivel de gobierno, que luego será discutido en clase.

2. La planificación estratégica de las organizaciones

- a. Gestión estratégica de las organizaciones.
 1. Principales elementos componentes del análisis y planificación estratégica. Conceptos de Misión. Características y requisitos esenciales de la Misión. Cómo definir la Misión.
 2. La Matriz FODA y la identificación de estrategias.
 3. Análisis del entorno: factores socio-culturales, económicos, demográficos, tecnológicos, políticos, legales, etc. Matriz de evaluación externa.
 4. Análisis interno de la organización: los procesos de gestión, la situación económica, la producción y calidad de los servicios, las relaciones con el medio, etc. matriz de análisis interno.
 5. Funciones de la gestión: dirección, planificación, organización, ejecución, control y evaluación.



En esta segunda unidad didáctica se desarrollan los conceptos de la gestión vinculados a los procesos organizacionales y tipos de organizaciones. Se establece el nexo entre la gestión y la planificación como función. Se profundiza en el cambio paradigmático de la gestión como control a la gestión y planificación por resultados, presente tanto en organizaciones públicas (en sus diferentes niveles de gobierno), como en privadas, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales.

En los encuentros se trabajará sobre los principales aportes teórico-metodológicos y conceptuales de la gestión orientada a resultados y el análisis estratégico. Se aportarán ejemplos concretos de gestión de organizaciones y se tomarán casos de análisis organizacional considerando la mirada del análisis estratégico de las organizaciones.

Se realizará una evaluación individual de control de lectura y comprensión de contenidos.

3. Principales contenidos de un proceso de intervención planificado

- a. Presentación ordenada de algunos principios de un proceso de intervención planificado.
- b. Criterios de análisis, gestión y evaluación de un proceso de intervención planificado: eficacia, eficiencia, sostenibilidad.
- c. Etapas en el ciclo de vida de un proceso de intervención planificado: presentación de la situación problemática.
- d. Etapa de identificación de problemas y búsqueda de soluciones: análisis de involucrados, análisis de problemas, análisis de objetivos, análisis de alternativas, estructura analítica de un proyecto.

Se discutirán los principios fundamentales de un proceso de intervención planificado; tomando en cuenta la importancia de la participación de los actores involucrados, la identificación de la situación problemática a partir de la cual se sugiere intervenir, el establecimiento de los diferentes objetivos a alcanzar y sus niveles. Se enfatizará en la importancia de la teoría (construcción del objeto), en los marcos referenciales de partida como condicionantes de la planificación.

Se profundizará en los diferentes criterios a considerar para el análisis de un proceso de intervención, la gestión de un proyecto y seguimiento, el monitoreo y la evaluación. En particular se definirán los conceptos de eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

En esta unidad se trabajará sobre la base de algunos casos prácticos para poder analizar la aplicación de los elementos trabajados. Se pedirá al estudiantado que, a partir de diferentes posibles problemas, establezcan objetivos a alcanzar, la gestión, seguimiento y evaluación de resultados e impactos. Esta última unidad didáctica se desarrolla con un fuerte enfoque metodológico y práctico, todo un proceso de diseño de un proyecto, considerando todas las etapas en el ciclo de vida de un proceso de estas características. Los/as estudiantes finalizarán el módulo con los conocimientos necesarios para poder terminar el semestre presentando un documento de proyecto, considerando cada etapa.

Se trabajará solicitando entregas parciales con evaluación de pares, y cada grupo entregará, para finalizar, el proyecto acabado.



Método de enseñanza.

Aprendizaje basado en problemas	
Proyectos	x
Exposición/Clase Magistral	x
Debate/Coloquio	
Prácticas/Laboratorios (demostración, aplicación, resolución de ejercicios y problemas)	x
Talleres	
Seminarios	
Tutorías	
Salidas de campo/visitas	
Otros métodos	

- El curso distingue entre grupos teóricos y grupos prácticos - **NO**

Descripción de la metodología:

En el curso se combinarán una serie de actividades teórico - prácticas de acuerdo a una dinámica y criterios que serán acordados con las/os estudiantes al comenzar el semestre. Se presentará un plan de actividades con instancias presenciales y no presenciales, así como trabajo en ejercicios prácticos.

El programa se basa en el desarrollo y presentación de conceptos e instrumentos de planificación y gestión, a través de un intercambio que promueve la participación entre los/as estudiantes, y propicia la articulación entre los elementos teóricos que se van impartiendo durante el curso, con las realidades y experiencias (situaciones problemáticas, ejercicios prácticos en aula, trabajos grupales a ser evaluados).

6. Sistema de evaluación.

Actividad	Peso relativo	Descripción (formativa, control de lectura, etc)
Evaluación presencial		
Ev. domiciliaria individual	20%	Control de lectura y comprensión crítica de los textos a través de formulario en EVA.
Ev. domiciliaria grupal	80%	3 evaluaciones formativas, promueven el trabajo colectivo y buscan la incorporación y puesta en práctica de los conceptos, aplicándolos a casos concretos. La correspondiente a la unidad 1 vale 10%; la correspondiente a la unidad 3 está compuesta de dos



		partes, que valen 20% y 50% respectivamente.
Presentaciones/participación en aula		Se promoverá la participación, pero no se calificará dada la masividad.
Informes/trabajo final/Monografía		
Tareas en EVA		Se promoverá el intercambio en los foros como instancia formativa.
Otras actividades (describir)		

Descripción del sistema de evaluación.

Se realizarán las siguientes instancias de evaluación grupal: trabajo de búsqueda de casos en la primera unidad (10%), dos entregas parciales de avance (20%) y una entrega final (50%). Adicionalmente se propone una actividad individual que procura evaluar la lectura y su comprensión para la aplicación práctica (20%). La nota final será el promedio ponderado de las 4, que tendrán pesos relativos diferentes (la individual un 0.2% y las tres grupales que totalizan un peso de 0.80)

Los grupos, en cada una de las instancias de evaluación, estarán integrados hasta por 5 estudiantes. Las instancias de evaluación dispondrán de un espacio virtual de consultas, a través de los foros de la EVA. Asimismo, habrá espacios en los encuentros para la devolución y discusión de las evaluaciones.

En caso de no lograr la exoneración, se realizará un examen individual presencial que combinará aspectos de control de lectura y formativo, aplicando conocimientos a casos concretos. La nota mínima de aprobación será 3. En el caso de las/os estudiantes libres, deberán responder un número mayor de preguntas.

En todos los casos se procura que la/el estudiante pueda visualizar, comprender y poner en práctica los conceptos centrales vinculados a la planificación.

Unidad 1

LIRA, LUIS: Revalorización de planificación del desarrollo. En Serie Gestión Pública N.º 59. CEPAL - ILPES Santiago de Chile, agosto de 2006.

GUTIÉRREZ, PEDRO MARTÍN. "La planificación participativa desde una perspectiva de redes sociales" 1. Planificación y Participación, págs. 20 a 54. Madrid, 2010.
<https://eprints.ucm.es/11843/1/T32354.pdf>

UMBARILA LAITON, MARTHA PATRICIA. 2015. "Metodologías de planificación participativa



y gestión asociada como campos de intervención del Trabajo Social". Trabajo Social 17: 169-185. Bogotá: Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia.

<file:///home/usuario/Descargas/oachacong,+10-Umbarila.pdf>

Ampliatoria

RETOLAZA EGUREN, IÑIGO: Teoría de cambio: Un enfoque del pensamiento – acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. HIVOS – PROYECTO DE DIÁLOGO DEMOCRÁTICO DEL PNUD. Guatemala. Enero de 2010.

Unidad 2

CANARIAS, ESTHER; ESCOBÉS, EDUARDO Y ALTAMIRA, FERNANDO (2010). Manual de planificación estratégica. ¿Quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos? Iniciativas de Cooperación y Desarrollo y Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Berekintza, Bilbao, Euskadi.

<https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-de-planificacion-estrategica-quienes-somos-de-donde-venimos-a-donde-vamos.pdf>

PALOM IZQUIERDO, Fco. Javier y Tort Raventos, Lluís: Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Editorial ESAPA-CALPE. España, 1991

Obligatoria

GOBERNACIÓN. JUNTA DE ANDALUCÍA. Manual de Mejora de la Gestión Pública Local. Andalucía, España. 2003. (solo cap. II)

SANÍN ÁNGEL, HÉCTOR: Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública (Metaevaluación - Mesoevaluación). En Serie Manuales nº 3. CEPAL - ILPES. Santiago de Chile, agosto de 1999.

EZEQUIEL ALPUCHE DE LA CRUZ JOSÉ LUIS BERNAL LÓPEZ. La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. En: Intersticios Sociales El Colegio de Jalisco septiembre 2015 núm. 10

MEDIANERO BURGA, DANIEL: Metodología de planeamiento en el sector público: conceptos esenciales. Moneda 129.

<https://planificacionsocialunsj.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/08/metodologc3ada-de-planeamiento-estratc3a9gico.pdf>

Unidad 3

SIEMPRO (1999) Gestión Integral de Programas Sociales. Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales. Módulo 4. Pp. 73-142. Fondo de Cultura Económica – UNESCO. Buenos Aires.

<https://consejopsuntref.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/manual-siempro-i.pdf>



CEJAS, CINTIA; KREMER, PEDRO Y OLAVIAGA, SOFÍA (2008) Manual para la formulación de proyectos de Organizaciones Comunitarias. Fundación CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento). Buenos Aires <https://www.educoop.com.ar/sites/default/files/Manual-de-organizaciones-comunitariasorig.pdf>

MÉTODO ALTADIR (2006) Manual de Planificación Popular (MAPP). Lugar Editorial. Buenos Aires. <https://www.coodi.com.uy/reoeste/docs/bibkiio general/MAPP-Metodo-Altadir-de-Planificacion-Popular.pdf>

TAPPELLA, ESTEBAN: ¿Por qué fracasan los proyectos? La importancia de la evaluación ex ante en el ciclo de vida de los proyectos. Serie de Documentos de Trabajo del PETAS. Febrero de 2007.

ILPES - Manual N.º 42: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Edgar Ortegón, Juan Francisco Pacheco y Adriana.

MOKATE, KAREN MARIE: El Monitoreo y la Evaluación: Herramientas indispensables de la Gerencia Social. INDES. Washington, agosto 2000.

CAMACHO, HUGO; CÁMARA, LUIS; CASCANTE, RAFAEL; SAINZ, HÉCTOR: El enfoque de Marco Lógico: casos prácticos. Cuaderno para La identificación y diseño de proyectos de desarrollo. CIDEAL – ADC. Madrid, 2001.

Ampliatoria

PROYECTO LOCAL: Evaluación de Proyectos, documento de referencia metodológica . Barcelona, España, 1999.

BID: Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desarrollo de los proyectos. Oficina de Evaluación. Washington, 1997. ANEXO: Matriz de Marco Lógico.

ROBIROSA, MARIO (2014) Turbulencia y gestión planificada: principios de planificación participativa social territorial y organizacional. Capítulo 6º: "El proyecto como proceso técnico III: Del diagnóstico de situación, a la identificación de la problemática de gestión" pp 167-188; Capítulo 7º: "El proyecto como proceso técnico IV: Del modelo problemático integrado, a la identificación de frentes de ataque y componentes del proyecto" pp 189-206. Capítulo 8º: "El proyecto como proceso técnico V: Del análisis de actores, a la programación de actividades" pp 207-230, y Capítulo 11º: "Críticas e insistencias" pp285-294. Eudeba. Buenos Aires. <file:///home/usuario/Descargas/Robirosa2014-TurbulenciaYGestionPlanificada.pdf>

GÓMEZ GALAN, MANUEL; CÁMARA, LUIS: Orientaciones para la aplicación del Marco Lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos. CIDEAL. Madrid. 2003.