

# Curso: **PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN MULTIACTORAL Y PARTICIPATIVA DE PROYECTOS SOCIALES Y TERRITORIALES**

Docente: **Mario Robirosa<sup>i</sup>**

Fechas: 19, 20, 21 y 22 de septiembre de 2012

Horarios: miércoles, jueves y viernes, de 18 a 22 hs., sábado de 8 a 12 y de 13.30 a 17.30 hs. / Total 20 hs.

Lugar: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, de la Universidad de la República, Magallanes 1577 (entre Uruguay y Paysandú).

---

**Inscripciones:** Unidad de Profundización, Especialización y Posgrado (U.P.E.P.)

Horario de atención al público: Lunes a Viernes 9:30 a 12:30 y 15:30 18:00 hs.

Casa de Posgrados Prof. José Pedro Barrán

teléfono: (+598) 2403-2027

correo-e: [upez.maestrias@gmail.com](mailto:upez.maestrias@gmail.com)

Paysandú 1672 esq. Magallanes / Montevideo – Uruguay / C.P. 11200

## PROGRAMA DE CONTENIDOS

### **1. Marco conceptual general.**

Supuestos falaces del paradigma tradicional de la actividad de planificación y gestión de proyectos. Lineamientos básicos de una nueva concepción de la planificación. Naturaleza compleja de los escenarios concretos de intervención. Enfoque sistémico: disciplinas y transdisciplina. Gestión social planificada e intervención: políticas, planes y proyectos, sus condiciones de viabilidad. Implicancias metodológicas.

Del problema identificado a la formulación de un proyecto viable. El proyecto como proceso de interacción social, como recorte concertado de una realidad y como proceso técnico: implicaciones teórico-metodológicas.

### **2. El proyecto como proceso de interacción social.**

Definición, identificación y constitución de actores sociales en el escenario de gestión del proyecto. Heterogeneidad y configuraciones típicas de los actores sociales involucrados en la gestión de proyectos. Racionalidad y racionalidades: articulación, negociación y concertación en la viabilización eficaz y eficiente de planes y proyectos sociales. Implicancias metodológicas.

Comunicación, negociación y poder: recursos, capacidades de acción y relaciones sociales como bases de poder en el escenario de articulación. Participación y democratización: el interlocutor válido, estrategias de construcción de poder. Estrategias de negociación. Estrategias de fortalecimiento de los actores.

Roles del planificador en el proceso de gestión planificada, como técnico y como actor social. El lugar de lo técnico en los procesos de gestión participativa. Credibilidad, comunicabilidad, factibilidad, oportunidad: naturaleza del lenguaje y de las técnicas utilizadas, manejo de los tiempos.

### **3. El proyecto como recorte concertado de una realidad compleja.**

Del proyecto institucional al proyecto operativo: factibilidad, identificación de actores sociales necesarios, concertaciones y configuración iniciales. Vulnerabilidad del proyecto en su campo de actuación.

Fuentes de turbulencia en el contexto significativo y en el campo de actuación del proyecto.

Respuestas posibles ante la turbulencia: respuestas pasiva, activa optimizadora y proactiva.

Incertidumbre y gestión estratégica del proyecto: amenazas y oportunidades en el contexto, fortalezas y debilidades en los operadores, planificación estratégica de las respuestas.

### **4. El proyecto como proceso técnico.**

La secuencia lógica de momentos metodológicos en un proceso de gestión planificada: su carácter iterativo. La viabilización continuada. El monitoreo permanente y la evaluación de avances en el proceso, para ajustes oportunos.

La viabilización socio-institucional inicial del proyecto: prefiguración del proyecto, construcción del 'espacio de articulación y negociación', los acuerdos básicos. El 'comité de gestión': condiciones de legitimidad en la gestión.

Diagnóstico de situación e identificación de la problemática confrontada. La técnica del taller multiactoral y participativo. Modelo problemático integrado e identificación de los frentes de ataque o componentes del programa o proyecto. Análisis de los actores sociales involucrados en el escenario de intervención y diseño de estrategias de interacción. Programación detallada de las actividades, cronograma, recursos y presupuestación. Para cada etapa: enfoque conceptual, instrumentos y técnicas de apoyo, problemas típicos y soluciones.

### **5: El monitoreo y la evaluación como instrumentos de aprendizaje y ajuste de la gestión.**

Importancia de las actividades de evaluación ex ante, durante el proceso y ex post, de impacto y de proceso. Marco conceptual: las preguntas básicas en que se funda el diseño de la evaluación; cuándo, para quién, para qué, cómo, qué evaluar.

La evaluación ex ante como guía para la formulación del documento de proyecto: marco lógico, recomendaciones de redacción y trámite.

El monitoreo de avances y de problemas en la gestión del proyecto. Técnicas y campos del monitoreo y definición de los ajustes.

Operacionalización, ejecución, interpretación y utilización de la evaluación ex post: evaluación de resultados y evaluación del proceso. Ejemplos de modelos de evaluación: alcances y limitaciones.

<b>METODOLOGIA DE TRABAJO</b>
-------------------------------

Las exposiciones teóricas serán apoyadas con uso de proyecciones, y de pizarrón o rotafolios. Ellas serán alternadas con ejercicios prácticos grupales pertinentes para sensibilizar en algunos aspectos de la temática tratada. Además se proveerán ejemplos de casos y de instrumentos de apoyo aplicables. Se alentará la participación de los alumnos en el planteo y discusión de dudas.

El docente proveerá a la coordinación del Curso de un ejemplar de cada elemento de la bibliografía básica propuesta (excepto en el caso de libros accesibles en el mercado), para que sean puestos a la disposición de los alumnos mediante fotocopiado.

## EVALUACION

Los alumnos responderán en forma individual en un breve escrito (no más de tres páginas) a una o dos preguntas conceptuales que les serán planteadas al finalizar el Curso. Se acordará con la Coordinación del Programa y los alumnos la fecha de entrega de los trabajos, los cuales serán calificados por el docente.

## BIBLIOGRAFIA

- ALDERETE, A. M., RODRÍGUEZ, M., y TABORDA, A., Procesos de organizaciones de base. Diagnóstico. Evaluación. Técnicas e instrumentos, Córdoba, SERVIPROH, 1995.
- ALTAMIRANO, R., “Notas sobre actores urbanos y procesos de planificación: Construcción de la ciudad y construcción de ciudadanía”, Buenos Aires, Plan Urbano y Ambiental, Secretaría de Planeamiento Urbano, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 1998 (inédito).
- BOULDING, K. E., “General systems theory – The skeleton of science”, 1956, reproducido en: BUCKLEY, W. (editor), *Modern systems research for the behavioral scientist*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1968, págs.3-10.
- CARDARELLI, G. y ROSENFELD, M., Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales, Buenos Aires, Paidós (Col. Tramas sociales), 1998.
- CUENYA, B., “Problemas y desafíos en la evaluación de proyectos de hábitat popular”, en: CUENYA, B. y NATALICCHIO, M. (coord) Evaluación de proyectos de hábitat popular y desarrollo social, Buenos Aires, CEUR, GADIS, Centro Editor de América Latina (Col. Bibliotecas Universitarias),1994, págs. 10-33.
- EMERY, M. y PURSER, R. E., The Search Conference, A powerful method for planning organizational change and community action, San Francisco, Jossey-Bass, 1996, pp.3-43.
- Evaluación en América Latina y el Caribe; experiencias concretas, París, UNESCO (Col Estudios Socioeconómicos Nº 10): “Conclusiones y recomendaciones del Simposio Regional sobre Técnicas de Evaluación de Proyectos de Acción Social en América Latina y el Caribe”, 1986, págs. 183-195.
- FEYERABEND, P.K., “Ciencia y progreso”, en: Ambigüedad y armonía, Barcelona, Ediciones Paidós, 1999, págs. 65-95.
- MATUS, C., Estrategia y plan, México, Siglo XXI, 3º ed., 1981.
- MILLER, J. G., “Living systems: Structure and process”, Behavioral Science, Vol. 10, Nº 4, July 1965, págs. 337-379.
- NIRENBERG, O., BRAWERMAN, J. y RUIZ, V., Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales, Buenos Aires, Paidós, 2001.
- PELLI, V. S., Habitar, participar, pertenecer. Acceder a la vivienda – incluirse en la sociedad, Buenos Aires, Nobuko, 2007.
- POGGIESE, H., Planificación participativa y gestión asociada (PPGA). Metodologías, Buenos Aires, Espacio Editorial, 2011.
- ROBIROSA, M., “La articulación transdisciplinaria de conocimientos en la planificación y gestión ambiental del desarrollo”, en: LEFF, E. (coord.), Los problemas del conocimiento y la perspectiva ambiental del desarrollo, México, Siglo XXI, 2ª ed., 2000, págs. 345-380.
- ROBIROSA, M., “Estrategias para la viabilización eficiente y eficaz de proyectos de desarrollo popular”, Desarrollo Económico, Vol. 29, nº 115, octubre – diciembre 1989, págs. 415-429.

- ROBIROSA, M., “La gestión del desarrollo sostenible se hace efectiva en cortos plazos y escenarios locales”, Buenos Aires, 1990 (inédito), 12 pags.
- ROBIROSA, M., “Los microproyectos y su entorno: articulaciones sociales a nivel local”, en: MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. (comp.), La trama solidaria: Pobreza y microproyectos de desarrollo social, Buenos Aires, GADIS e Imago Mundi, 1991, pags. 81-107.
- ROBIROSA, M., “Observaciones sobre organización y estrategias de los sectores populares en vista a una participación efectiva en proyectos urbanos de desarrollo social y de vivienda” (traducción del inglés), Regional Development Dialogue (United Nations Centre for Regional Development, Nagoya, Japón), Vol. 13, nº 4, Invierno 1992, pags. 234-242.
- ROBIROSA, M., “Condicionamientos y puesta en práctica de la evaluación”, en: CUENYA, B. y NATALICCHIO, M. (coord), Evaluación de proyectos de hábitat popular y desarrollo social, Buenos Aires, CEUR, GADIS, Centro Editor de América Latina (Col. Bibliotecas Universitarias), 1994, pags. 98-104.
- ROBIROSA, M., “Articulación, negociación, concertación”, Revista Acto Social, Año V, nº 16, noviembre 1996, pags. 25-41.
- ROBIROSA, M., La organización comunitaria: Las organizaciones en su entorno y estrategias de negociación, Buenos Aires, CENOC/Secretaría de Desarrollo Social de la Nación (Col. Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias, vol. 1), 1997, 76 pags.
- ROBIROSA, M., 2003. “El taller participativo multiactoral”, (inédito).
- ROBIROSA, M., y STERN, R., “Nuevos criterios de participación en la gestión: justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias”, Buenos Aires, 1998 (inédito), 33 pags.
- ROBIROSA, M., CARDARELLI, G. y LAPALMA, A., Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado, Buenos Aires, UNICEF y Siglo XXI de España, 1990.
- SADES, Guía para la elaboración y presentación de proyectos, Montevideo, SADES, 1993, 23 pags.
- SOTOLONGO CODINA, P. L. Y DELGADO DÍAZ, C. J., 2006. La revolución contemporánea del saber y la complejidad social, Buenos Aires, CLACSO (col. Campus Virtual).
- THOMAS, J. C., 1995. Public participation in public decisions, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, pp. 35-54.
- VALADEZ, J. y BALAGUER, M., Monitoring and evaluating social programs in developing countries, Washington, DC, The World Bank, 1994, Cap. 2, pp. 35-73, Cap. 4, pp. 113-157 y Cap. 7, pp.209-225.

---

<sup>i</sup> **MARIO CARLOS ROBIROSA** (Argentina)

Arquitecto, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad de Buenos Aires, 1958. Estudios de Post-grado: Sociólogo, estudios en Universidad de París y Centre d'Étude des Groupes Sociaux, Francia, 1958-1960, y en Cornell University, EE.UU. de Norteamérica, Ph.D.C., 1965-1967. Consultor, desde 1962, de múltiples organismos nacionales e internacionales en temáticas de desarrollo social, institucional y territorial, y en formulación, gestión y evaluación de proyectos. Coordinador entre 1976 y 1985 del Programa de Capacitación para la Gestión de Asentamientos Humanos UNESCO/PNUMA-FLACSO donde se elaboró y experimentó una nueva metodología de planificación y gestión de proyectos: la “Planificación-Gestión integrada y participativa”. Docente de FLACSO (facultad latinoamericana de ciencias sociales); Universidad de Buenos Aires (Programa de Posgrado de Planificación Urbana y Regional, y, Posgrado en Gestión Ambiental Metropolitana); Universidad de San Andrés; Universidad Nacional de Lanús y Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales (Maestría en Desarrollo Sustentable). Es autor de múltiples artículos y publicaciones sobre la Planificación-Gestión.