



**Facultad de Ciencias Sociales**  
Universidad Nacional de Córdoba

**Planificación Social Estratégica -  
Cátedra "B"**

Materia Anual - Año 2024 – Lic. en Trabajo  
Social

**Prof. Titular:** Dra. Nidia Abatedaga

**Prof. Asistente:** Lic. Esp. Silvina A.  
Baudino

**Prof. Asistente:** Lic. Antonella Bainotti

**Presentación:**

*Contenidos mínimos según Plan de Estudios:*

Se pretende desarrollar capacidades para la gestión de políticas públicas e institucionales y la elaboración de propuestas formuladas en términos de proyectos de acción. Conceptos y nociones de planificación estratégica. Metodología de planificación y gestión integrada en ámbitos de negociación multiactoral.

Componentes metodológicos en la elaboración de diagnósticos situacionales. Análisis de situación y determinación de necesidades. Evaluación de recursos y visiones alternativas. Diseño de proyectos sociales de intervención profesional. Evaluación: tipos y momentos

*Fundamentación:*

La Planificación Social Estratégica (PSE) como perspectiva y metodología para abordar los problemas sociales ha recorrido un camino sinuoso y contradictorio desde su surgimiento a la actualidad. La Planificación Estratégica se originó en los años 60 en el ámbito de las empresas privadas de los EEUU, para migrar a principios de los años 70 a América Latina como Planificación Social Estratégica. En este nuevo papel se hizo conocida como reacción crítica a la Planificación Normativa que buscó una ruptura superadora. Fue gracias a los trabajos de Carlos Matus que, en buena medida, se logró la síntesis conceptual y la solidez teórica y política que tiene hoy. No han sido ajenos a su difusión organismos internacionales que la promovieron, agencias locales que la acompañaron y ámbitos académicos que la ha tomado como modelo principal.

Sin embargo, la perspectiva metodológica de la Planificación Social Estratégica que se puso de moda, no resultó ser totalmente superadora de la Planificación Normativa (PN) o Tradicional (PT), al menos si se la valora de acuerdo a sus resultados a largo plazo, ya que los indicadores sociales durante las últimas cuatro décadas (1980 a 2023) muestran que la situación de la población no ha mejorado sustancialmente en términos absolutos y relativos, sino que por el contrario han retrocedido respecto a los años de la segunda posguerra (1950-1970).

Los Planes Sociales del Estado nacional, luego del estrepitoso fracaso de las políticas neoliberales en el 2001, no han tomado -como hubiera sido razonable esperar- un curso en la dirección de garantizar los derechos sociales, sino que han mantenido una situación de ambigua convivencia con el modelo político clientelar anterior; ambigüedad que se afirmó al promover la descentralización hacia las provincias y los



## **Facultad de Ciencias Sociales**

Universidad Nacional de Córdoba

municipios, así como la privatización por medio de Ongs y de la administración de planes sociales por parte de algunos los movimientos sociales, de las respuesta políticas a los problemas de salud, educación, vivienda, servicios urbano, etc. Aun así, la PSE encuentra hoy en las políticas estatales un sólido respaldo.

Como toda propuesta política, la PSE no se explica en sí misma, sino que su sentido y trascendencia aparecen cuando es puesta en el contexto histórico que le dio origen, fundamento y vigencia; así como en su aplicación y resultados obtenidos. Las virtudes de este modelo que no se ven en los resultados que consiguió en cuanto a mejoras de la situación social de la población -vista desde sus efectos globales y de largo plazo-, es decir, en los resultados que logró para aquellos a



## Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional de Córdoba

los cuales se destinaron los planes, pareciera que el elemento distintivo respecto a la PT está en su propia metodología, y es allí donde se puede buscar la clave de su éxito ideológico y político. Un estudio pormenorizado y detallado de la propuesta de la PSE permitirá una comprensión cabal de sus alcances y limitaciones, así como develar los mitos que la acompañan, tanto como potenciar sus aciertos. La comprensión en términos históricos de su eficacia global abre la posibilidad de pensar una perspectiva crítica de los fundamentos teóricos, epistemológicos y políticos de esta metodología, tendiente a construir modelos alternativos superadores, como los que se presentan como Planificación Participativa o por Búsqueda de Consensos.

La apertura hacia otros modos de planificar en lo social, posibilita estrategias participativas de acción y abre el horizonte a procesos epistemológicos y teóricos de reflexión capaces de enriquecer el acervo conceptual y mejorar la intervención en prácticas de los futuros trabajadores sociales. La Planificación por búsqueda de consensos es una perspectiva que proponemos reflexionar en el curso y que amplía el horizonte del diseño de planes para los estudiantes de 3° año de la Licenciatura.

Así este Programa propone un abordaje amplio y contradictorio de la PSE, que la profundiza, pero también la excede. Será positivo en cuanto al reconocimiento de los procedimientos, métodos y técnicas propuestos, así como en la exploración de elementos que puedan ser útiles en la disputa social por el bienestar de la población. Pero nuestras reflexiones áulicas no serán complacientes con las lógicas de reproducción justificadoras de lo existente que traen implícitas, ni con la metodología de la competencia entre actores sociales por el acceso a "recursos escasos" naturalizados por el "mercado" que se presentan como reguladores de la vida de los grupos sociales, las personas y las instituciones. En esta línea, se tomará la referencia de experiencias con metodologías que propone un modelo de política pública participativa, donde la búsqueda de consensos para la articulación de los intereses y deseos de los sujetos involucrados en los problemas sociales, así como en la construcción de una visión del desarrollo y de los planes para la superación de los mismos, de manera dialogada y democrática.

Es una posición central de esta Cátedra que, para poder realizar una planificación adecuada de la intervención social, es indispensable contar con un conocimiento amplio y profundo acerca del tema sobre el cual se formularán los problemas y se abordará el ejercicio de planificación, por lo que se proponen articulaciones con las cátedras de teoría, Espacios y Estrategias de Intervención II, III y IV. Las personas que estén cursando cualquiera de esos espacios curriculares podrá trabajar con la información proporcionada por ese trabajo de campo para los trabajos prácticos de este espacio curricular.

Por otro lado, se propone articulaciones con la materia Metodología de la Investigación Social II, que se cursa de manera paralela, para retomar los contenidos y aplicarlos a la planificación social.

### **Objetivos Generales:**

- Que el estudiante reconozca el valor y diversidad de las políticas públicas y sus diferentes supuestos político-epistemológicos, como acciones transformadoras de la realidad social.
- Que sea capaz de encontrar el modelo y la propuesta de planificación que mejor se



## Facultad de Ciencias Sociales

### Universidad Nacional de Córdoba

adapte a situaciones y problemas sociales que se aborden, a los objetivos que se definan y a los criterios de valoración que se utilicen.

- Que reconozca las diferentes propuestas metodológicas para diseñar, conducir e implementar planes y proyectos sociales, junto a los sujetos involucrados después de una selección explícita y argumentada de la perspectiva más adecuada a las necesidades e intenciones del sujeto que planifica.
- Que comprenda y aplique diferentes técnicas de análisis de situación y de diseño de procesos de transformación y de evaluación de situaciones sociales.

#### **Objetivos Específicos:**

- Que los alumnos conozcan las diferentes técnicas que pueden utilizarse en la PSE y de la Planificación por búsqueda de consensos, imprescindibles en el futuro desempeño profesional en los organismos de administración pública, organizaciones civiles no gubernamentales e instituciones privadas o sujetos sociales.
- Que puedan mantener un diálogo con profesionales de otras disciplinas, de modo de abordar de manera conjunta el estudio y las acciones específicas para el diseño y ejecución de un plan.
- Que puedan reconocer, diseñar y gestionar un modelo de intervención social, en sus fases análisis de la situación, investigación del problema, planificación, gestión y evaluación.

#### **Tema anual de trabajo:**

Se considera que el país entró en diciembre de 2015, en una etapa donde las políticas sociales tendieron a seguir el modelo neoliberal, que las dejó a la deriva. En ese contexto, las acciones del Estado prefiguraron un abandono de las políticas universales, y se concentraron en legitimar electoralmente a los gobiernos (nacional, provincial y municipal) con intervenciones focalizadas y dirigidas, principalmente, a los sectores más pobres de la sociedad. Se reemplazó la concepción de los derechos universales con una asistencia socialmente segmentada a los problemas que se consideraron surgidos de defectos del mercado. Esa política, ha fracasado en todos los planos, como se hizo evidente en enero del 2001, cuando la sociedad rechazó masivamente estas propuestas

El gobierno nacional surgido en 2019 comenzó a transitar un camino diferente, cuando irrumpió la pandemia y la consecuente crisis económica que agravó los problemas sociales. Durante la post pandemia muchas necesidades sociales y de inserción laboral continuaron insatisfechas y se profundizaron. En la actualidad, con un gobierno de ultra derecha que propone un rápido y brutal achicamiento del Estado en las políticas sociales (no así en las de seguridad), se observan decisiones estatales dilemáticas, avaladas por algunos sectores sociales y resistidas por otros, que provocan un estado de conmoción social permanente. Se advierte en la actualidad un clima de tensión y disputa política por los recursos gubernamentales en la cual se deberán arbitrar formas viables de vinculación con la comunidad por parte de los estudiantes.

Por estos motivos, la propuesta de temas de trabajo se centrará en ámbitos sensibles de espacios comunitarios, barriales y grupales, cuyo análisis y crítica teórico



metodológica y práctica cuales se propone trabajar con planes y programas del ámbito provincial y municipal que algunos ámbitos de la sociedad civil demanden.

**UNIDAD I: Introducción a la Planificación. Esquemas básicos de la planificación social** Antecedentes, contexto histórico, diferentes modelos y tipos de Planificación Social: normativa, estratégica y por búsqueda de consenso.

Las políticas públicas según Torgerson y la experiencia Berger: el papel del estado en la lógica de la equidad y el diálogo, las condiciones para el diálogo y la búsqueda de consenso.

Secuencias lógicas y metodológicas en la planificación Normativa o de política (desde la institución) Estratégica (con la población) o Participativa (a partir de las necesidades o desde la comunidad). Los niveles de la planificación: normativa o de política; estratégica; táctica o estructural; operativa.

Orígenes, conceptos básicos, similitudes y puntos de ruptura en la planificación Estratégica. Antecedentes de la propuesta de Róvere en Matus y Testa. El triángulo de gobierno y el análisis recursivo.

**UNIDAD II: Análisis de situación e investigación de problemas**

Problemas y necesidades. Estudio de las necesidades. Los enfoques metodológicos y sus técnicas: indicadores; encuestas; búsqueda de consensos. Los recursos. Establecimiento de prioridades

El análisis posicional de actores: posición, sistema de valores, experiencia, intencionalidad. Modelos de la teoría del juego para el análisis situacional de actores. El espacio de transformación y los planos de análisis. Las tres dimensiones del análisis: intersubjetivo, objetivo, histórico.

El estudio de los problemas: identificación y delimitación de problemas; clasificación, definición y explicación; planos de flujos y de acumulaciones; los espacios, los nudos y la red explicativa; priorización.



### **UNIDAD III: Definición de una visión y diseño de programas y proyectos**

Identificación de una visión, la función de la visión y los elementos para definirla: escenarios; situación inicial y línea de base; situación utópica y situación objetivo; objetivos y metas; opción y variante; proyección y prospectiva.

Diseño de programas: el plan programa y los recursos necesarios. Planificación de los recursos y estimación de su productividad. Diseño de proyectos y la matriz mínima. El modelo lógico. Las bases de cálculo. Recursos críticos. Nudos críticos y resultados. Evaluación de proyectos: potencia direccional, factibilidad, coherencia, viabilidad. El mapeo de alcances como aporte a la formulación de proyectos y programas.

La viabilidad estratégica: obstáculos y facilitadores, aliados y oponentes. Las estrategias posibles. Proyectos soportes y proyectos sustantivos. La trayectoria real. Planificar la ejecución. Los elementos estratégicos y los elementos técnicos. Clasificación y organización de las actividades.

### **UNIDAD IV: Diseño del plan de evaluación**

La relación entre los proyectos, el seguimiento y los resultados. Métodos de evaluación. Evaluación por el modelo lógico. Evaluación por el ciclo de vida. Evaluación por los resultados. Los tipos de evaluación: según la oportunidad, según quien evalúa, según qué se evalúa. Matrices y planillas para el diseño del seguimiento y las evaluaciones. El Seguimiento y la Evaluación Participativos.

### **Bibliografía Básica:**

- Abatedaga, Nidia (comp) *Comunicación. Epistemologías y metodologías para planificar por consensos*. Ed. Brujas. Córdoba 2008. (capítulos 1 y 4)
- Matus, Carlos (2007) *MAPP Método Altadir de Planificación Popular*. Lugar Editorial. Bs. Aires
- Abatedaga, Nidia (s/d) Cuadernos de cátedra 1 a 6
- Pineault Raynald y Daveluy Carol (1994), *“La planificación para la salud: Enfoques, perspectivas y Proceso General. La Planificación Sanitaria”*. Ed. Masson, España 1995. Caps. II y III.
- Róvere, Mario *“Una teoría muy práctica”, Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud*, Cap. II y IV OPS, Washington, 1993.
- Torgerson, Douglas *“Entre el conocimiento y la política: tres caras del análisis de políticas”*, en Luis Aguilar Villanueva, *El estudio de las políticas públicas*. Cap. 6, p. 197 a 229, Ed. Porrúa, 1993.

### **Bibliografía Complementaria**

- Rozas, Margarita (1994) *La intervención en Trabajo Social* Ed. DOCENCIA. Bs. As Págs. 13 a 34 y 121 a 132
- Rozas Pagaza, Margarita (2001) *La intervención profesional en relación con la cuestión social*. Ed. Espacio. Bs. As. Págs. 194 a 217 y 240 a 263
- 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. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5375900.pdf>



## Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional de Córdoba

- Massa L., Massei V. y Sirvén L. (2015), "Perspectivas de planificación estratégica y sus implicancias en el Trabajo Social, *Revista del Departamento de Ciencias Sociales, Vol.2 Nro. 5*: 22-53. Disponible en: <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2015/10/RSOC011-02-Perspectivas-de-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-MASSA-MASSEI-SIRVEN.pdf>
- IDS, "El Seguimiento y la Evaluación Participativos: ¿Cómo aprender del cambio?" en *IDS Síntesis Informativa*. Número 12, Universidad de Sussex 1998.
- Banco Mundial, *Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques*, Washington 2002.
- Contreras, Eduardo B., *Evaluación de proyectos de comunicación*, Manuales didácticos del CIESPAL, Quito 1993, capítulo V.
- Cohen E. y Franco R., *Evaluación de Proyectos Sociales*, Cap. 1, p.17 a 36; Cap. 4, p. 72 a 84; Cap. 6, p. 109 a 139; Cap. 8, p.140 a 154. Ed. Siglo XXI, México, 1997.
- Chiara M. y Di Virgilio M. (2008), "Cap. II: Conceptualizando la gestión social", en *Gestión de la política social Conceptos y herramientas* Prometeo Libros.
- Fundación Kellogg's *Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos*, Introducción y Capítulo 1. W.K. Kellogg Foundation 2001.
- Gómez Hernández, Esperanza (2012), "Planeación participativa intercultural: Reflexiones para el Trabajo Social", *Revista Ra Ximhai*, vol. 8, núm. 2, pp. 261-291, Universidad Autónoma Indígena de México Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46123366012>
- Matus Carlos, *MAPP Método Altadir de Planificación Popular*, Ed. Lugar, Buenos Aires 2007.
- Niremberg, Olga; Brawerma, Josette; Ruiz, Violeta. *Programación y evaluación de proyectos sociales*. Ed. Paidós, Buenos Aires 2010. Caps. 6 y 7.
- Poggiese, Héctor (2011) *Planificación Participativa y Gestión Asociada (PPGA). Metodologías*. Ed. Espacio. Bs. As.
- Rovere, Mario (1997), "Planificación estratégica en salud; acompañando la democratización de un sector en crisis, *Cuadernos médico sociales* N° 75, pp. 31-63.
- Tapella, Esteban "Análisis de Factibilidades e Identificación de Factores que contribuyen al éxito o fracaso de Proyectos", *Serie Documentos de Trabajo del PETAS* N° 24, Universidad Nacional de San Juan Facultad de Ciencia Sociales, Febrero 2007.
- Raya Díaz, Esther (2011), "De la idea al proyecto: estrategias para la construcción de posibilidades de intervención", en Raya Díaz, Esther (comp) *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*, Universidad de la Rioja, España (pp. 11 a 23)
- Aguilar Idañez, José (2011), "Evaluación participativa en la intervención social", en Raya Díaz, Esther (comp) *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*, Universidad de la Rioja, España (pp. 91 a 101)

### Metodología de trabajo:

Se expondrán en las clases teóricas los contenidos conceptuales de la bibliografía básica utilizada en cada unidad temática.

Se realizarán tres evaluaciones parciales sobre las lecturas y las exposiciones en clase. Para los Promocionales la tercera instancia estará orientada a la aplicación y recreación de esas categorías respecto al caso en el que han estado trabajando en los



## **Facultad de Ciencias Sociales**

Universidad Nacional de Córdoba

Trabajos Prácticos, tendiente a elaborar el marco teórico conceptual para una propuesta planificada de intervención.

En relación al caso se relevará y organizará la información de acuerdo a las consignas específicas de cada Trabajo Práctico. Los Trabajos Prácticos, se realizarán en relación al caso en que se trabajará durante el año.

Los TP y el ejercicio teórico orientado al caso, reelaborados para un informe, conformarán el Trabajo Final, que es la síntesis del curso y su entrega obligatoria para los alumnos Promocionales. Los TP y el Informe Final se podrán realizar en grupo.

Se contemplan 24 sesiones de clases de 180 minutos, que se dividen en 90 para la parte teórica y 90 para la parte práctica.



## Facultad de Ciencias Sociales

Universidad Nacional de Córdoba

En la parte práctica de la asignatura se propone, en líneas generales, un proceso de apropiación de contenidos teóricos del programa, desde su utilidad práctica y en el marco de la intervención del Trabajo Social. Lo cual se sustenta en una secuencia de prácticos con articulación de los contenidos y recuperando lo abordado en el dictado teórico.

En el marco de las evaluaciones prácticas obligatorias se prevén producciones grupales con entregas escritas y exposición en plenario e intercambio:

-En un primer práctico se buscará que los estudiantes reconozcan los distintos tipos de planificación desde la mirada y aportes de los autores abordados, así como también que identifiquen la intervención del estado en problemas sociales a través de su lugar de garante de derechos. Se brindará acceso a información sobre programas vigentes vinculados a temáticas como: niñez y salud

-La segunda instancia practica evaluativa consta de dos entregas, esto es a los fines de acompañar el proceso, y dada la complejidad de lo propuesto. Se propondrá que avancen en la identificación y conceptualizaciones sobre un problema social, determinación de necesidades y priorización en la intervención con manejo de enfoques para pasar a una segunda entrega que supone el diseño de un proyecto con base territorial. Para esto se sugerirá recuperar espacios de reconocimientos en su trayecto formativo o bien facilitándole información y acercamientos a un sector poblacional específico. Se brindarán opciones de temáticas tales como: niñez y salud intentado ordenar las discusiones en el espacio común a partir de las diversas experiencias y reflexiones en las producciones.

-Las instancias de recuperatorios se realizaran sobre el práctico no aprobado recuperando las observaciones recibidas a lo cual se sumara que trabajen sobre una propuesta de evaluación al proyecto que han construido. Esto último también será sugerido a los promocionales indirectos para su presentación en coloquio.

Cabe señalar que para acompañar todo este proceso se ofrece acompañamientos desde intercambios, resolución de dudas, aportes y bibliografía complementaria a través de: aula virtual, correo electrónico, espacio para consultas y encuentros áulicos.

### **Criterios de evaluación:**

**REGULARES:** Serán Regulares aquellos alumnos que hayan aprobado los dos parciales y los dos trabajos prácticos en primera instancia o por recuperación, con calificación de 4 o más.

**PROMOCIONALES:** Aquellos que hayan obtenido calificaciones de 7 y más en cada evaluación podrán optar por la condición de Promocional, que consiste en un coloquio de defensa del Trabajo Final, completado y entregado para acceder al coloquio.

**LIBRES:** Los alumnos que se presenten a examen en condición de Libres, deberán realizar un examen sobre la parte práctica, una vez aprobado el práctico podrán pasar al examen de la parte teórica.



**Facultad de Ciencias Sociales**  
Universidad Nacional de Córdoba

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser 'Nidia Abatedaga', escrita con trazos fluidos y entrecruzados.

Dra. Nidia Abatedaga  
Profesora Titular