

Debates de cátedra

La enseñanza de la planificación y sus prácticas

Marisa Blanca Stigaard y Liliana Beatriz Tedeschi*

Fecha de recepción:	3 de junio de 2016
Fecha de aceptación:	16 de junio de 2016
Correspondencia a:	Marisa Blanca Stigaard
Correo electrónico:	marisastigaard@yahoo.com.ar

*. Equipo de Cátedra asignatura Planificación en contextos nacionales y regionales. Carrera de Trabajo Social (UBA).

Resumen:

En el presente artículo se presentan algunos interrogantes que surgen de un debate interno del equipo de la cátedra de la asignatura Planificación en contextos nacionales y regionales de la carrera de Trabajo Social (UBA). Específicamente, exponemos los desafíos pedagógicos para abordar los contenidos de la materia integrando la perspectiva teórica y práctica en la formulación e implementación de programas nacionales. El enfoque de la formación se orienta a generar espacios de diálogo entre el Ser, el Deber Ser de las políticas sociales y el Poder Ser. De tal manera que puedan integrarse en los contenidos formativos las prácticas, los procesos y las relaciones sociales que intervienen en la formulación e implementación de políticas. En un nivel más general se pretende generar

nuevos interrogantes y desafíos para quienes participan de los espacios formativos sobre planificación, pero también promover el debate para el trabajo social como saber técnico-político que participan en la gestión de políticas sociales.

Palabras clave: Planificación – Trabajo Social – Contextos Regionales.

Abstract

In this article some questions that arise from an internal debate of the chair on planning national and regional contexts of Social Work Career (UBA) are presented. Specifically, we present the pedagogical difficulties in addressing the contents of the subject by integrating the theoretical and practical perspective in the formulation and implementation of national programs. The training approach aims to create opportunities for dialogue between the Ought of social policies and Power Being. So that can be integrated into the content of training practices, processes and social relationships involved in the formulation and policy implementation. On a more general level it is to generate new questions and challenges for those involved in planning the training spaces, but also promote debate for social work as a technical and political involved in managing social policies know.

Key words: Planning - Social Work - Regional contexts.

*¿Nos arrastran o conducimos?
Porque hoy vivimos lo que antes fue futuro
y todos los problemas que están ahora ante nuestra vista
pudieron ser evitados o resueltos
Carlos Matus*

El Ser de la planificación

La asignatura Planificación en escenarios regionales y nacionales se ubica en el cuarto año de la carrera de Trabajo Social siendo su objeto de estudio la macro planificación, centralmente se remite al análisis de las prácticas de planificación desarrolladas desde el Estado.

La propuesta pedagógica tiene como punto de partida una concepción formativa integrada por la teoría y la práctica, entendiendo que ambas se articulan en una relación dialéctica y no fragmentada. En ese sentido, la iniciativa pedagógica se orienta a promover conocimientos y habilidades en el marco de procesos de enseñanza-aprendizaje para que el alumnado desarrolle conocimientos, capacidades y habilidades que les permitan:

- Identificar la planificación como un proceso que involucra un conjunto de opciones teóricas, epistemológicas y metodológicas.

- Adquirir elementos teóricos metodológicos de la planificación y gestión de programas sociales desde una visión de la totalidad social integrada, superando la falsa dicotomía económica vs. social
- Analizar las relaciones entre modelos de desarrollo, rol del Estado, modelo de política social y planificación, poniendo en debate los desafíos que tales relaciones generan al trabajador social.
- Analizar la relación entre planificación y poder reconociendo la importancia del análisis de los actores sociales y la heterogeneidad de intereses en pugna para el logro efectivo de lo planeado.
- Discutir la relación entre modelos de desarrollo, desigualdades sociales y pobreza analizando las potencialidades que los modelos de planificación aplicados conllevan para favorecer o revertir tales procesos.
- Discutir el rol del trabajador social en espacios interdisciplinarios como la planificación, gestión y gerenciamiento de programas sociales.
- Reconocer a la planificación como una herramienta técnica política que se nutre de diversos marcos conceptuales e ideológicos, promoviendo un posicionamiento desde el enfoque de derechos.

En el marco del nuevo plan de estudios 5962/12 de la carrera de trabajo social los contenidos que se priorizan se centran en: 1) El gasto público social; la planificación institucional; los organismos formadores y ejecutores de política social; los procedimientos de la planificación sectorial e intersectorial; los principios metodológicos para el diseño y, la evaluación de programas y proyectos en diferentes escalas de aplicación; 2) La ejecución de programas: el ordenamiento del curso de la acción; la administración del tiempo y el diseño de cronogramas; 3) La administración de los recursos: cálculo de costos y presupuestos; el uso de instrumentos para la administración; la gestión y monitoreo de programas y planes, y; 4) Evaluación de programas y proyectos en sus diferentes escalas de ejecución; tipos y momentos de la evaluación.

El abordaje de estos contenidos se apoya en un enfoque de enseñanza relacional, integradora y crítica que nos ha llevado a generar una serie de interrogantes pedagógicos en cada uno de los contextos históricos en los que presentamos los contenidos programáticos de la cátedra. Desde una lectura situada, que recupere conceptos de la formación general pero al mismo tiempo que integren nuevos conocimientos que puedan ser aplicados al análisis de los diferentes contextos de planificación. En particular, les proponemos a los estudiantes identificar las características de las prácticas de planificación que se vienen desarrollando de tal modo que puedan contar con parámetros que les permitan reconocer las tensiones existentes entre las propuestas conceptuales y las prácticas efectivamente desarrolladas en el contexto en el que transcurre la enseñanza.

Enseñar planificación desde un enfoque situado

Partiendo de la premisa que la macro planificación está absolutamente determinada por el devenir político, económico y social de nuestro país y de América Latina, la primera pregunta que nos ocupa es reconocer cuál es el contexto en el que vamos a pensar las prácticas de planificación.

Esta modalidad se incorpora en un contexto donde el Estado asumía un rol central en la con-

ducción política principalmente de la economía, y al mismo tiempo promovía un entramado de políticas sociales que se expresaron en programas orientados principalmente a la transferencia de ingresos, la recuperación y la ampliación de derechos.

Algunos datos relevados en las páginas web de los ministerios en octubre del año 2015 señalaban que, por ejemplo la Asignación Universal por Hijo/a y Asignación por Embarazo había alcanzado a 3.6 millones de niños y niñas y adolescentes; que el programa PROG.R.ES.AR había alcanzado a 1.200.000 titulares de derecho; que el Programas de Ingreso Social con Trabajo permitió la organización de 7.919 cooperativas que incluía a 305.900 personas y que, por ejemplo el Plan Fines de Apoyo a adultos y jóvenes para la finalización de los estudios había logrado 535.000 egresos. ¿Pero cuál fue el estado de situación inicial y el recorte problemático al que daban respuesta cada una de esas políticas? ¿Hasta qué punto se tomaron en cuenta para el diseño de estas políticas y programas los antecedentes, las líneas de base, las evaluaciones?

En palabras de Ozlak se supone que cuando formulamos una política tenemos la intención y la esperanza de que los objetivos de esa política se cumplan (Ozlak, 2007) y también se supone que esos objetivos deberían buscar la resolución de un problema. Entonces no es posible enseñar planificación sin detenernos en este análisis previo. Tal perspectiva también nos llevó al planteo de una serie de interrogantes desde los cuales los estudiantes entran en contacto con las prácticas de planificación existentes ¿Con qué instrumentos se elaboran los diagnósticos en el sector público? ¿Qué participación tuvieron los diferentes actores y sectores sociales en la planificación y en la gestión de los programas? ¿Qué metodologías de formulación predominan? ¿Qué tipos de evaluación ex ante/ durante/expost se aplica con mayor frecuencia? ¿Cómo se expresaban en los instrumentos de planificación y gestión las diferentes jurisdicciones nacionales, provinciales y locales? Estos interrogantes se abordaron en el transcurso de las clases prácticas. Entendiendo

que las decisiones y acciones que se llevan a cabo involucran a una multiplicidad de actores, sectores o niveles de gobierno con diferentes identidades e intereses que en determinados contextos históricos se constituyen relaciones de fuerza, de alianza, de conflicto o de cooperación que condicionan la configuración de diferentes escenarios de planificación. Escenarios que pueden replicarse o adquirir nuevas formas en los distintos niveles (nacional, provincial o municipal), que no siempre son contemplados en los instrumentos de diseño y de implementación de los programas. Pero de qué manera podíamos incorporar este saber en la propuesta de la cátedra, fue uno de los interrogantes que nos motivó para evaluar el diseño de nuevos dispositivos pedagógicos de aprendizaje sobre planificación.

Con esa premisa, la propuesta metodológica en el transcurso de la cursada recupera y pone en valor el conjunto de nociones conceptuales acumuladas por el estudiantado durante la formación general que el alumnado trae de la universidad y de las prácticas pre profesionales, por parte del equipo docente se actualiza la bibliografía constantemente a los fines de aplicar un análisis situacional que permita reconocer y reflexionar las características y tendencias del modelo de acumulación y el rol que asume el Estado en un momento histórico determinado, los problemas conforman la agenda de gobierno, los actores claves que participan de tal construcción y también que paradigma de justicia social que se encuentra vigente.

Para ello el análisis de periódicos, documentos con análisis de coyuntura de distintos centros de investigación y normativas vigentes resultan centrales. Poniendo en el centro del debate la importancia de reconocer la necesidad de que se comprenda la naturaleza de los problemas sobre los que se quiere actuar en un momento histórico determinado.

En un segundo momento, se analizan los diseños de planificación vigentes. El recurso disponible suelen ser los diseños que el Estado pone a disposición en las distintas páginas webs de los ministerios y reparticiones públicas para comunicar las políticas que desarrolla. Se busca reconocer en los diseños la estructura metodológica, las dimen-

siones consideradas en la elaboración de los diagnósticos, los instrumentos utilizados para definir la problemática a atender, la claridad en el planteamiento de los objetivos, la coherencia interna entre el diagnóstico y los objetivos, entre los objetivos y los componentes, entre éstos y las líneas de financiamiento, el tipo de evaluación, el diseño de evaluación propuesto y el monitoreo. El criterio de integralidad, intersectorialidad, sustentabilidad, la estrategia de implementación y el carácter participativo que evidenciaban los diseños.

Lo primero que se observó en el relevamiento de información sobre los diseños fue que tanto las páginas web como las publicaciones existentes estaban dirigidas a generar dispositivos de acceso directo a los sujetos destinatarios de las políticas, la información suministrada hacía referencia a la caracterización de los objetivos de los programas, requisitos, sujetos destinatarios, las líneas de acción, la modalidad de abordaje y el desarrollo de instrumentos y mecanismos de contacto. Sin embargo, muy pocos planes y programas tenían publicadas de manera accesible documentación institucional complementaria que diera cuenta de la caracterización y construcción del diagnóstico realizado, la descripción del problema en cuestión, sus manifestaciones e indicadores cualitativos que permitiera dar un marco explicativo de referencia que exprese qué estaba pasando, quién o quiénes lo problematizaban y por qué tal o cual ámbito de la política pública decidía intervenir ante determinada problemática de determinada manera y no de otra. Corresponde aclarar que se tomaron como referencia principalmente algunos de los programas significativos y priorizados en la agenda de gobierno por su alcance, su cobertura, su relevancia en las carteras gubernamentales, en la opinión pública y en las partidas presupuestaria asignadas a cada una de ellas. Exceptuamos además de éste análisis algunos ejemplos concretos como la publicación del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial impulsado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2010-2016.

¿Qué otras ausencias u omisiones identificamos en los planes y programas? La falta de dispositivos e instrumentos de seguimiento y la falta de

mecanismos y diseños y dispositivos de evaluación. ¿Existiría documentación complementaria de los planes y programas que contemplara los diseños de los programas de manera integral? ¿El diseño de los programas únicamente eran expresado en las normativas y resoluciones ministeriales y en las páginas web?

Tales elementos consideramos debían ser sumamente útiles para el alumnado de manera tal que les permitiría realizar un análisis sobre la formulación de los planes y programas, su implementación y el cumplimiento de metas y objetivos alcanzados desde las políticas públicas, y reflexionar sobre los alcances y las limitaciones de los procesos de planificación. Estas ausencias, y omisiones en las propuestas empíricas de planificación nos interpelaban como equipo docente utilizando esa variante que utiliza el planificador cuando se encuentra ante una alternativa en la cual no tiene el poder de decidir y la realidad decide por él, problematizamos nuestra propia práctica docente sobre el conflictivo en el hacer cotidiano que produce la realidad del contexto en tanto, nos proponernos enseñar el valor de una práctica que no tiene demasiada práctica.

Cierto es que si por caso nos propusiéramos analizar porque Argentina produce alimentos para 400 millones de personas, casi diez veces su población y es el quinto exportador mundial y al mismo tiempo no alcanza a garantizar la soberanía alimentaria de un importante porcentaje de su población; seguramente diríamos que nos encontramos frente a un problema que no puede encuadrarse como un problema de malas prácticas de planificación sino de voluntades políticas y de correlaciones de fuerza en la sociedad, pero al mismo tiempo nos permite resaltar que la sola voluntad política sin la ayuda de herramientas que la orienten y guíen en la toma de decisiones difícilmente resuelva los problemas. ¿Cómo es que algo tan importante para nosotros ha llegado a ser un método secundario? ¿Dónde está la explicación de tanto descrédito? ¿En qué medida nuestras propias planificaciones de formación contribuyen a tal descrédito? ¿Por qué el político y los profesionales ignoran y menosprecian la planificación cuando debería ser su herramienta

de intervención más preciada? Los mismos interrogantes presentados por Matus recobraron actualidad para nosotras mismas al reflexionar sobre nuestra propia práctica docente. En tanto no lográbamos identificar en el relevamiento en los diferentes instrumentos de comunicación de acceso público aquellos enfoques metodológicos y herramientas de planificación que promulgábamos desde los contenidos desarrollados en la cátedra. Entendiendo que nuestra posición respecto a la formación universitaria no debe desarrollarse en el plano del deber ser escindido de la realidad que desconoce cuáles son los procesos y prácticas que se vienen desarrollando ni tampoco centrarnos sólo en el plano del ser que se centraría en identificar formas de hacer.

El plano del poder Ser en la enseñanza de la Planificación

Llamamos plano del Poder Ser al intersticio que se crea entre el deber ser que nos señalan las producciones bibliográficas que nos brindan marcos conceptuales y metodológicos de cómo se debe hacer un diagnóstico, como se debe planificar, como se debe diseñar una evaluación y los aprendizajes surgidos de las prácticas de gestión. Analizando y promoviendo la construcción de un saber hacer que tenga como punto de partida de las condiciones que le presenta la realidad existente para buscar superarlas.

Desde esa perspectiva es que nos propusimos desde la cátedra y en coordinación con los directivos de la carrera durante la cursada, la posibilidad de generar espacios de encuentro con actores de la gestión pública dando como resultados valiosos aprendizajes tanto para los estudiantes como para el equipo de cátedra. ¿Por qué iniciamos los encuentros con actores de la gestión pública? Para responder esta pregunta nos parece pertinente recuperar el concepto de poder en la planificación ¿Cuáles son esos recursos de poder? Principalmente el conocimiento y la experiencia práctica acumulada de quienes trabajaron en estructuras organizaciones, participando de los diseños, la implementación y la gestión de políticas sociales; como funcionarios, como especialistas en la temáticas, como administradores gubernamentales o como actores sociales o sectoriales

convocados a tal fin. Es en ese sentido que focalizamos la formación en el carácter estratégico de la planificación, ante la posibilidad de convocar a aquellos que participaron del proceso de formulación e implementación de planes y programas sociales. Entendiendo que, para quienes participamos de espacios formativos es indispensable recuperar ese saber de la práctica, que permita dilucidar la relación ente planificación y poder. Principalmente desde una profesión que no pretende limitarse a constituirse en mera ejecutora de las políticas sociales o registradora de la historia, sino como para una profesión que también quiere construirla.

Tal como lo expresa Matus "el político común, el planificador tecnócrata y el gobernante estratega se ubican en espacios de cálculos distintos y su diálogo no es fácil. Así es como el gobernante común se aleja de la planificación y los planificadores de la realidad".

Desde esa premisa, nos propusimos trabajar sobre la brecha que opera entre la actividad de cálculo que precede y preside la acción tan acuñada por Carlos Matus.

Con ejemplos claros surgidos de la gestión de los programas en los aportes surgidos de estos encuentros se recupera la definición de implementación propuesta por Pressman y Widavsky (1984) quienes contraponen a la clásica manera de entender la implementación como un momento de puesta en marcha de decisiones previamente tomadas la definición de implementación como un proceso en el que se adoptan una multitud de decisiones. En tanto nos advierten sobre el riesgo de promover desde la enseñanza un tipo de planificación que en su ejercicio lleva a los profesionales a enfrentarse con lo que Mario Rovere llama "el efecto abismo". El efecto abismo está implícito en un tipo de planificación de poco nivel conversacional que ocurre cuando se arma todo el ejercicio de planificación y cuando se tiene el documento en la mano de planificación y decís ¿Y ahora qué?. Y te podes encontrar con que en teoría está muy bueno pero en la práctica no lo podes hacer (Rovere, 2015). Para contrarrestar tal riesgo es fundamental enseñar a planificar desde la lógica de diseños integrados.

Poco vistos en la práctica actual.

Entre otros aportes surgidos vale mencionar el poner de relevancia el carácter político de la planificación y de la implementación como parte de ella reafirmando que en los espacios de formación el acento debe estar puesto fundamentalmente en el esfuerzo por desarrollar capacidad en los profesionales para la lectura de la lógica de los distintos los actores de la implementación (ya sea agentes del Estado o asociados a éste, pertenecientes a organizaciones de la sociedad civil) a los actores sociales destinatarios y a los actores territoriales con diferentes intereses en los recursos que surgen de la implementación de los programas. Remarcando lo que Pressman y Widavsky llaman la a complejidad de la acción conjunta (Pressman y Widavsky, 1984 citados por Tamayo). Tal como lo señala Tamayo gestionar con otros supone adaptar la estrategia a las capacidades e intereses de los participantes. "Adecuar la estrategia a las capacidades que tenes o desarrollar las capacidades que tenes para poder desarrollar la estrategia que queres" señala Mario Rovere (Rovere, 2015). Lo antes dicho nos remite a tener siempre presente la importancia de considerar las capacidades institucionales y técnico operativas a la hora de planificar.

Como síntesis se confirma que la implementación se planifica, en palabras de Rovere a este momento se lo puede sacar afuera como si fuera un momento posterior o crear un diseño integrado y ese diseño integrado produce un juego de simultaneidad porque en definitiva estamos hablando del eslabón perdido entre la reflexión y la acción. ... reflexión y acción se alimentan recíprocamente no en una división de trabajo que pone la planificación antes sino en una división de trabajo en la que las dos esferas reflexión y acción están en conexión antes durante y después (Rovere, 2015)

Cabe señalar que estos encuentros también nos han permitido poner en evidencia la tarea pendiente de contar con estudios de sistematización de experiencias de implementación y evaluación en distintos momentos del ciclo de los programas que provocan un desaprovechamiento de los valiosos aprendizajes que produce la implementación de política pública para mejorar la eficacia y efectividad en el logro de resultados que permi-

tan mejorar las condiciones de vida de la población a la que está dirigida.

Susana Hintze expresa que el momento de la ejecución de las políticas es aquel en que es necesario efectivizar las prácticas de cooperación, de generación de vínculos simétricos sobre la base de la autonomía de los distintos actores para transitar los procesos de implementación como esfuerzo conjunto, respetando a la vez la diversidad de puntos de vista, las distintas maneras de concebir las políticas, los intereses específicos. Y agrega en ese sentido que “lograr una efectiva participación que supere el nivel del discurso y se materialice en prácticas concretas es un proceso complejo de construcción colectiva en el que necesariamente son esperables avances y retrocesos”. Es por eso mismo, que el momento de la implementación es en sí mismo el momento en que se ponen a prueba los aciertos y las restricciones. Ese es el desafío que nos propusimos desde la cátedra, impulsar la creación y recreación de estos nuevos dispositivos en el proceso de aprendizaje que nos permitan conocer y profundizar el conocimiento sobre la implementación de programas sociales, como parte de la formación en planificación.

Comentarios finales

El reciente cambio de gobierno y el giro en el enfoque planteado por la nueva gestión abre para la práctica de la planificación una nueva etapa y renueva para la organización de la cátedra los desafíos a enfrentar entre ellos son un modelo de desarrollo que tiende a dar presencia predominante al mercado como espacio natural y excluyente de la toma de decisiones de cada uno de los actores sociales, como el principal administrador y distribuidor de los bienes y servicios construidos socialmente. Donde el Estado se presenta como un actor que tiene intervenir de manera subsidiada del mercado, ya que, según esta óptica, estaría distorsionando el funcionamiento del sistema económico y social. ¿Es la planificación en políticas sociales aplicable a un contexto donde el Estado pierde centralidad y cobran poder los intereses de los sectores económicos y financieros concentrados?. Todo Estado planifica, ya que todo Estado de una manera u otra tiene que pensar y organizar el futuro. Recientemente

se aprobó la ley de acceso a la información pública que promueve mecanismos de acceso a la información por parte de los distintos ámbitos del Estado. ¿Podremos relevar mas información estructurada y organizada en los diseños de programas sociales? ¿El acceso a dicha información posibilitará enriquecer las clases prácticas de esta asignatura? ¿Cómo se formulan y gestionan en este contexto las políticas sociales? ¿Qué lugar tienen en la agenda? ¿De qué manera participarán del proceso de planificación los políticos, los técnicos y los actores sociales? Tal como lo expresa Matus “el político común, el planificador tecnócrata y el gobernante estratega se ubican en espacios de cálculos distintos y su diálogo no es fácil. Así es como el gobernante común se aleja de la planificación y los planificadores de la realidad”. ¿Podrán tener éxito los programas publicados si no muestran éxito en la solución de los problemas comunes que aquejan a la población? ¿Podrán los diferentes sectores y actores sociales generar acciones que les permitan defender sus intereses y ser incorporados en la agenda?

Sabemos y transmitimos a nuestros estudiantes el giro en implementaciones de la política en términos de abordaje territorial que han tenido muchísimos programas en los últimos años, sin embargo la carencia de poder contar con la información que dé cuenta de los marcos explicativos, los fundamentos, los resultados y metas esperadas son una deuda con la que la disputa por modelos de integración y desarrollo que hoy en día cuenta nuestro país y la región nos hace encontrarnos en cierta desventaja. En tanto poder reflexionar y analizar los aciertos y errores de cada uno de ellos. Sin duda, será el desafío de la academia poder dar cuenta de ese vacío, y seguirá siendo el desafío de nuestra cátedra poder poner los medios necesarios para saldar estos aspectos pendientes en materia en la formulación e implementación de los planes y programas de la última década.

Nuestro humilde compromiso docente seguirá siendo articular la teoría y la práctica, articular la realidad social con las técnicas, los métodos y los instrumentos de planificación. Nuestra práctica pedagógica formativa seguirá generando espacios de encuentro, convocando a quienes participaron y participan de la formulación y de la implementación de los planes

y programas sociales. Generando nuevos aportes, nuevos interrogantes y nuevos desafíos.

La planificación es un recurso estratégico para el trabajo social en tanto nos brinda instrumentos y herramientas que nos permiten abordar, comprender, intervenir y transformar la realidad; no podemos renunciar a intentarlo. Como asignatura pendiente nuestro objetivo estratégico será aportar al debate público y acortar la distancia que existe entre la realidad social y las ciencias sociales, en definitiva entre la sociedad y la universidad.

Bibliografía

- De Sousa Santos, B. (2006): *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. UBA/ CLACSO.
- Hopenhayn, B. y Casparrino, C. (2010) “Planificación, gobierno y poder”. Revista Realidad Económica N° 250, Buenos Aires.
- ILPES. Silva Lira I., Sandoval C. (2012) “Metodologías para la elaboración de estrategias de desarrollo territorial”. Capítulo I y II, Santiago de Chile.
- Matus, C. (1987) “Política, planificación y gobierno”. OPS/OMS. Washington, D. C.
- Matus C. “Adiós Señor Presidente”. Universidad de Lanús, Colección Planificación y Políticas Públicas, pp. 31-71.
- Matus, C. (2006): “Planificar para gobernar. El método PES” CIGOB. Fundación. Altadir, Universidad de La Matanza, pp. 9-96.
- Martínez Nogueira, R. (1998). *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2011) Plan Estratégico. Agroalimentario, Agroindustrial, Participativo y Federal. Cap. 1 y 5.
- Hintze, S. (2005) “Reflexiones sobre el conflicto y la participación en la evaluación de políticas sociales en la Argentina”. Editorial Prometeo.
- Nirenberg O., Brawerman J. Y Ruiz V. (2000) “Evaluar para la Transformación”, Tramas Sociales, Capítulo 4. Paidós, Buenos Aires.
- Nirenberg O, Brawerman J., y Ruiz V. (2003) “Programación y evaluación de proyectos sociales”. Capítulo 5 y 7, Paidós, Tramas Sociales, Vol. 19.
- Leiva y Lavalle J. (2012): *Pensamiento y práctica de la planificación*. Cap. 2 y 6.
- Oszlak, O. (1997): *Estado y sociedad: las reglas del juego*. Centro de Estudios avanzados. Oficina de Publicaciones del CBC-UBA.
- Oszlak O. (2007) *Algunas tendencias en el análisis de políticas públicas* - Políticas Públicas en el contexto actual- UBA/FCS- Edic. Cooperativas.
- Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1995): *Estado y políticas estatales en AL*. Dossier de REDES: Revista de Estudios Sociales de la Ciencia N° 4. Bs. Aires.
- Oszlak, O. (2000): *Estado y sociedad* (compilador). Las nuevas reglas del juego. EUDEBA-
- Rovere, M. (1993): *Planificación estratégica en recursos humanos*. OPS.
- Rovere M. (2015) *Mesa conversacional sobre problemas de implementación*. UBA.
- Repetto, F. (2004). *Los aspectos políticos de la coordinación de programas y/o políticas sociales: sus implicancias para Guatemala*. IX. Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid. Disponible en: www.clad.org/ve
- Salama, P. y Bandine D. (2001) “Medidas de la pobreza desmedida”. LOM Editores, Santiago de Chile.
- Souza Minayo, M. C., Goncalvez de Asis, S. y Ramos de Souza, E. (2005) “Evaluación por triangulación de métodos. Abordaje de Programas Sociales”, Capítulo 3, Editorial Lugar, Río de Janeiro.
- Tamayo Saéz Manuel (1997) El análisis de las Políticas Públicas en Baños Rafael y Carrillo Ernesto. (Comp.) *La nueva administración pública*. - Editorial Alianza Universidad de Madrid.