

# **Maestría y Postgrados en Gerencia de lo Social: Proyectos, Programas, Políticas (3a. edición)**

**1er. año: 23 febrero 2008 – 31 enero 2009**

**2° año: 28 febrero 2009 – 17 abril 2010**

Departamento de Ciencias Sociales  
Facultad de Humanidades y Comunicación

## ***Anexo: Ampliación sobre el Plan de Estudios***

### **Año 1**

*(42 sábados, desde el 23 de febrero de 2008 hasta el 31 de enero de 2009)*

#### ***INTRODUCCIÓN AL PRIMER AÑO***

Un gerente de lo social (proyectos, programas, políticas) ha de ser experto y moverse con familiaridad en varios campos temáticos.

En primer lugar ha de conocer qué es lo que produce bienestar humano en un lugar determinado: el proyecto que él gerencie ha de tomar en cuenta el suelo humano y social en el que se implanta, si es un suelo rico o pobre, prometedor o no; es decir, sobre qué bienestar (o falta de bienestar) se va a mover el proyecto y cuáles son las causas de esta situación. Se verá que estas causas son de tres tipos: la economía, la gobernabilidad e institucionalidad, y el buen o mal funcionamiento de los servicios sociales.

En segundo lugar se ha de estar imbuido de una “filosofía de intervención” acertada. La intervención, aunque se haya planificado en una oficina, ha de saber reaccionar ante los desmentidos que le pueda dar la realidad a la hora de la aplicación. Y además, se ha de estar convencido de que el fruto más importante de una intervención no es dejar un pozo o una escuela, sino haber creado “ciudadanos”, gentes que empiecen a creer que son ellos los que han de forjar su propio destino... y para lograr ese “crecimiento personal” la intervención ha de haber sido profundamente participativa. Pero para manejar la participación se han de dominar algunos instrumentos, tales como saber negociar, crear equipo, ser líder, etc.

En tercer lugar se ha de saber diseñar el proyecto o la política, para lo cual se ha de dominar una cierta “caja de herramientas”: saber hacer aflorar un árbol de problemas que se pueda transformar en un árbol de objetivos, concretar todo en un marco lógico que señale los pasos a dar y los indicadores para ir chequeando si se avanza, y ser una persona convencida del monitoreo y la evaluación.

Todo ello descendiendo a la realidad detallada de Nicaragua, tanto en sus aspectos económicos sectoriales (problemas de la agricultura, del crédito, de la microempresa, etc.), como en sus aspectos sociales (población, migración, desempleo, maquila, pandillerismo, violencia intrafamiliar, etc.).

## ***BLOQUE I: LAS TRES COLUMNAS DEL BIENESTAR HUMANO***

### ***1. La primera columna del bienestar humano: el poder adquisitivo. Crecimiento económico y distribución de ingresos en América Latina y Nicaragua (40 horas, de las cuales 25 son presenciales)***

La columna económica tiene dos caras: por una parte el bienestar general del país, y por otra el bienestar de cada persona concreta, es decir, cómo se distribuye el bienestar general (porque puede ser que unos reciban mucho y otros poco). Dentro del bienestar general se han de analizar dos capítulos: cuáles han sido las fuentes de crecimiento en América Latina y cuál ha sido el problema determinante del último cuarto de siglo (la inflación, que tiene consecuencias determinantes sobre el nivel de los servicios sociales). Sobre la distribución del bienestar se ha de examinar la situación existente y su relación con el crecimiento (hoy ya no se cree que la distribución del pastel paralice el crecimiento del mismo, sino todo lo contrario), así como el papel que ha jugado el estado en toda esta problemática.

- Los distintos motores de crecimiento en América Latina y Nicaragua en los últimos cien años (exportaciones primarias, industrialización hacia adentro, reformas agrarias y sector informal urbano, crisis fiscal y exterior, aplicación del Consenso de Washington, las reformas de segunda generación)
- Los condicionantes macroeconómicos del crecimiento. Situación de Nicaragua
- Situación social en América Latina y Nicaragua.
- Impacto de la desigualdad en el crecimiento
- Remedios a la desigualdad
- Interpretación de estadísticas económicas y sociales

### ***2. La segunda columna del bienestar humano: gobernabilidad y modernización del estado; retos institucionales en Nicaragua (40 horas, de las cuales 25 son presenciales)***

En la introducción al primer año ya se ha explicado el papel de esta “segunda columna”.

- Evolución de la concepción del estado en América Latina: del Estado “Patrimonial” al “Estado de Derecho”
- Actuación “reglada” del funcionariado dentro del Estado de Derecho: la ley de lo contencioso administrativo
- El Estado de Derecho como democracia representativa. Las relaciones entre el ejecutivo y el legislativo. El necesario equilibrio entre los “tres (o cuatro) poderes”
- ¿Confiabilidad de los tribunales? La ley de carrera judicial
- La modernización del estado
- La ley del servicio civil
- La descentralización a nivel municipal
- La descentralización a nivel de autonomías (la Costa Atlántica)
- La ley de participación ciudadana. Las organizaciones de la “sociedad civil”
- Los medios de comunicación masiva y el control ciudadano del estado
- Casos de participación ciudadana a nivel de municipio

### ***3. La tercera columna del bienestar humano: los servicios sociales (40 horas, de las cuales 26 son presenciales)***

Se ha de indicar cómo hoy ya es una “adquisición para siempre” que el estado ha de proporcionar una serie de “servicios sociales” a la población (educación, salud, vivienda, etc.). Se ha de constatar que la carga financiera que han llegado a representar para el estado estos “servicios sociales” se ha hecho insostenible y se han de revisar los remedios que se han ideado: el mix público-privado y la focalización. Se ha de analizar la aplicación de todo ello a Nicaragua.

- La nueva “ciudadanía” y los derechos sociales
- Modelos de, y tendencias en, política social en América Latina y en los países ricos (de uno y otro lado del Atlántico)
- Juego y lecciones de “El destructor del déficit fiscal”
- El mix público-privado en la entrega de servicios sociales; tendencias en América Latina y el mundo. Papel de los “servicios públicos no estatales”; su relación con el estado.
- Criterios básicos en la entrega de los servicios sociales
- La regulación estatal de los servicios públicos (agua, electricidad, teléfono, correo). La red de consumidores
- Medición de las condiciones de vida y de la pobreza
- La focalización en los servicios sociales
- Mapa de pobreza de Nicaragua. Actitud del PND ante la pobreza

### ***BLOQUE II: EL ESTILO (O FILOSOFÍA) PROPIO DE LA GERENCIA SOCIAL***

Planear en la oficina pero luego ser sensible a los desmentidos de la realidad. Y a la vez, no querer monopolizar el protagonismo sino saber trabajar como un elemento de una red... e incluso saber dinamizar la red

En la introducción a este primer año ya se ha indicado la finalidad del estilo participativo: el fruto más importante de un proyecto no es la mejora material que deja sino el cambio humano de los beneficiarios, cambio logrado mediante la participación. También hacen falta ciertos instrumentos para saber gerenciar esta participación.

### ***4. El estilo propio de la gerencia de lo social (1): ser conscientes de la complejidad (10 horas, de las cuales 6 son presenciales)***

- Especificidad y perspectivas de la gerencia de lo social: los nuevos escenarios
- Formación iterativa e interactiva de los programas y proyectos sociales
- Gerencia de la intersectorialidad y de las redes

### ***5. El estilo propio de la gerencia de lo social (2): la participación (40 horas, de las cuales 24 son presenciales)***

- El objetivo fundamental de los programas y proyectos: no los logros materiales sino crear (mediante la participación) “ciudadanos” decididos a ser responsables de su futuro
- Entre la participación y la eficacia: estudio de casos
- La cultura política en Nicaragua: ¿“providencialismo resignado”?
- Enfoque psicosocial de la participación ciudadana: una sociedad “multiduelos”
- Cultura y desarrollo
- El capital social
- Las ONGs en Nicaragua
- Ética y desarrollo

**6. El estilo propio de la gerencia social (3): habilidades para gerenciar la participación (20 horas, de las cuales 13 son presenciales)**

- Liderazgo
- Dinámica de grupos
- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos y técnicas de negociación
- El enfoque y las técnicas de la “educación popular”

**BLOQUE III. NICARAGUA A NIVEL SECTORIAL**

Ya hemos indicado en la introducción a este primer año que el gerente de lo social no sólo ha de conocer la situación a grandes rasgos, sino también descender al detalle “sectorial” de aquellos temas que pueden afectar más a las personas con las que trabaja: lo social y lo económico “cotidiano”

**7. Nicaragua a nivel sectorial (i): retos pendientes en políticas sociales sectoriales (60 horas, de las cuales 35 son presenciales)**

- El informe del PNUD sobre Nicaragua
- Demografía y desarrollo en Nicaragua
- El mercado de trabajo
- “La producción y la esperanza tienen rostro de mujer”
- Migraciones al exterior (y al interior)
- Las maquilas
- Los pandilleros
- Sociología de barrios
- La droga
- Desestructuración familiar: abandono masculino del hogar, alcohol, embarazos adolescentes, niños de la calle
- Violencia familiar. Situación del género femenino
- La niñez, el trabajo, la violencia. El Código de la Niñez
- Caso de trabajo con la niñez y adolescencia
- La problemática del sistema educativo
- La problemática del sistema de salud

**8. Nicaragua a nivel sectorial (2): retos pendientes en políticas económicas sectoriales (50 horas, de las cuales 30 son presenciales)**

- Los problemas del agro: mapa agrario de Nicaragua y problemática de los distintos cultivos, regiones y actores
- La problemática de la falta de titulación agraria
- El microcrédito agrario
- La comercialización de los productos agrarios
- El café
- El cluster de la leche
- Los servicios ambientales
- Dificultades para capacitar al agricultor
- El turismo
- La agroindustria

- Clusters y distritos: madera-mueble, calzado, leche
- Mesa redonda: propuestas para el campo nicaragüense
- El Plan Nacional de Desarrollo y los retos económicos y sociales

***9. Las mipymes. Introducción a algunas técnicas empresariales (40 horas, de las cuales 24 son presenciales)***

En las intervenciones sociales, muchas veces se tendrá que potenciar la actividad económica de los beneficiarios y por ello conviene conocer, no sólo los problemas económicos “sectoriales” con los que ellos se enfrentan (de los que se acaba de hablar), sino también el “abc” de lo que debería ser un funcionamiento microempresarial exitoso.

- Las mipymes en Nicaragua. Metodología para el desarrollo de un “plan de negocio”
- Introducción a la gestión contable: los estados financieros
- Aprendizaje organizacional. Cambio organizacional

***BLOQUE IV: HERRAMIENTAS PARA DISEÑAR PROYECTOS***

En la introducción a este primer año ya se ha indicado la función de este bloque.

***10. Herramientas para diseñar proyectos (110 horas, de las cuales 65 son presenciales)***

En todo este estudio de las “herramientas”, los participantes, tras escuchar la teoría, tratan de aplicarla (trabajando en grupos y presentando sus resultados a una sesión plenaria) a un complejo caso: “La República del Sur”. Los temas que se van tratando sucesivamente son los siguientes.

- Árbol de problemas y de objetivos
- “Marco Lógico” e indicadores
- Plan de “Monitoreo” y de “Evaluación”
- Análisis del entorno y de los involucrados
- Sigue un nuevo ejercicio: evolución posterior de la República del Sur
- Introducción a una estadística elemental que permita identificar la “línea de base” y seguir la evolución de los indicadores: las exigencias del muestreo, la legitimidad de inferir a partir de muestras diferentes la diferencia entre los universos (25 horas, de las cuales 15 son presenciales)
- Crítica al método de los proyectos cuantificados: el verdadero desarrollo pide un enfoque más amplio
- La planificación estratégica (teoría y aplicación en clase –no sobre la “República del Sur”-)
- Técnicas de redacción (30 horas, de las cuales 18 son presenciales)

***BLOQUE V: DOS EJERCICIOS PARA SINTETIZAR LO ESTUDIADO***

***11. Realización por grupos de una “sistematización” de las experiencias obtenidas en un proyecto realmente realizado; este ejercicio se realiza en la primera mitad del año (20 horas, de las cuales 12 son presenciales)***

- Explicación de qué es una “sistematización”, de su utilidad y de la metodología para realizarla
- Trabajo en clase, elaborando en grupos de tres la sistematización, exponiendo al plenario los resultados que se van consiguiendo y obteniendo su crítica
- Presentación final en clase y por escrito de la sistematización realizada

**12. Diseño (en grupos de tres) de un programa o proyecto social, utilizando las herramientas presentadas en el curso; este ejercicio se realiza en la segunda mitad del año, y por tanto las herramientas se han de haber explicado antes de lo que aparece en esta enumeración (50 horas, de las cuales 30 son presenciales)**

Aunque los grupos han de trabajar fuera de la hora de clase, se destinan muchas horas de clase a cada una de las fases del diseño: árbol de problemas y de objetivos, marco lógico e indicadores, plan de monitoreo, análisis del entorno y de los involucrados, presupuesto del proyecto y flujo de caja. En cada una de estas fases, se dedica un tiempo a que el profesor recorra los grupos y los oriente, y a que algunos grupos expongan al plenario sus logros y reciban la crítica, que además sirve de lección para los demás.

- Durante este módulo una experta en financiación de proyectos da una conferencia sobre dónde hay fuentes de financiación disponibles y qué requisitos han de reunir los proyectos para obtener dicha financiación. La misma experta revisa los proyectos desde este punto de vista y da las orientaciones pertinentes.
- El enfoque sectorial de la cooperación
- Todo concluye con una presentación del proyecto en público y por escrito

## **Año 2**

*(52 sábados, del 28 de febrero de 2009 al 17 de abril de 2010)*

### **INTRODUCCIÓN AL SEGUNDO AÑO**

De los cuatro bloques temáticos de este segundo año, uno está dedicado a enriquecer lo visto en el primer año, y los otros exploran temáticas nuevas: técnicas empresariales, el fondo humano de la intervención, y sobre todo el aspecto local y territorial de toda intervención.

### **BLOQUE VI: HERRAMIENTAS TÍPICAS PARA PROYECTOS** *(150 horas, de las cuales 89 son presenciales)*

Se trata de enriquecer técnicas ya estudiadas en el primer año. Por una parte se profundizan los métodos cuantitativos (estadística) y se estudian los métodos cualitativos, a fin de conocer mejor la realidad (tanto para planificar previamente la intervención como para constatar posteriormente su impacto). Se perfecciona el aspecto participativo de los inicios de una intervención (diagnóstico participativo). Se estudia a fondo lo que será utilizado para monitorear el desarrollo de un proyecto: los indicadores. Y se realiza un segundo ejercicio de sistematización de un proyecto ya realizado, con un énfasis especial en el análisis cualitativo con intervención de los beneficiarios.

- Estadística (2): análisis multivariante elemental
- Cualitativo – fortalecimiento institucional - taller de grupo focal
- Diagnóstico rápido participativo
- Línea de base e indicadores (con ejercicio)
- Sistematización (buscando el parecer de los involucrados)

### **BLOQUE VII: MIRADA EMPRESARIAL (200 horas, de las cuales 123 son presenciales)**

Los programas y proyectos sociales tiene esa peculiaridad: lo social, peculiaridad ya estudiada en el primer año. Pero tienen también mucho en común con cualquier empresa. Por ejemplo, el desarrollo de un proyecto ha de ser fiel al cronograma establecido, previendo los

encadenamientos de actividades y tratando de cumplir con lo presupuestado. Quien suele desarrollar una intervención no es una persona aislada sino una delegación del gobierno o una ONG, es decir, equipos humanos. Se ha de saber qué significa en estos equipos la función de dirigir, y a la vez se ha de procurar que todos los miembros del equipo se sientan tratados como personas para que puedan dar lo mejor de ellos mismos. Finalmente, un cálculo microeconómico elemental nos indicará si vale la pena o no emprender un proyecto, es decir si el sacrificio que representa realizarlo queda compensado o no por la utilidad que aporta.

- Gerencia y administración de proyectos (el programa "Project" y sus lecciones)
- Dirección de personas
- La función de dirigir
- Microeconomía

### ***BLOQUE VIII: EL SER HUMANO Y SUS NECESIDADES (140 horas, de las cuales 82 son presenciales)***

En este bloque se estudian dos tipos de realidades: un par de necesidades urgentes que pueden tener nuestros beneficiarios (la alimentación y la armonía familiar) y cómo ve la vida y reacciona ese ser humano que es el sujeto de nuestros proyectos (antropología y visión cultural)

- SAN: los cuatro elementos (disponibilidad, acceso, consumo, asimilación), problemática neonatóloga, niños, acomodación a las costumbres y disponibilidades
- Antropología de la vida cotidiana
- Educación sobre la familia
- Desarrollo según la cultura

### ***BLOQUE IX: EL DESARROLLO TERRITORIAL Y LO SOCIAL (165 horas, de las cuales 97.5 son presenciales)***

Este bloque es el más significativo de este año respecto a la gerencia social propiamente dicha: actualmente se tiende a que las intervenciones estén enraizadas en lo local (al igual que la política tiende a la descentralización). Por ello este bloque analiza teóricamente la problemática del desarrollo local, y además se visitan los territorios para ejercitar *in situ*, y en diálogo con los actores locales, el análisis, el diagnóstico y la planificación. Se ha de llegar a elaborar una estrategia de desarrollo local, y es en esa línea donde se ha de aprender a situar cualquier intervención de tipo social. Para esto último el alumno se ejercita en diseñar un proyecto social que encaje con la línea estratégica de desarrollo del territorio que se haya encontrado.

- Cuál es el "territorio" a desarrollar (el mix campo-ciudad) - El territorio y las nuevas tendencias en desarrollo rural (capitales y actores)
- Cómo zonificar y tipologizar
- Visita al terreno y trabajo en clase tras cada etapa (zonificación grupo pequeño y grande, procesos, FODA grupo pequeño y grande, línea estratégica, diálogo con el municipio)
- Presentación en grupos de tres de un proyecto social que encaje con la línea estratégica territorial

### ***BLOQUE X: TRABAJOS A REALIZAR DURANTE ESTE SEGUNDO AÑO***

- Elaboración (a mitad de curso y en grupo pequeño) de una sistematización de lo acaecido en un proyecto
- Elaboración de una investigación individual, partiendo de un tema tratado en la Maestría y ampliándolo con investigación propia

- Elaboración (en grupo de 12) de una línea de desarrollo para un territorio determinado, y diseño (en grupo de tres) de un proyecto social para dicho territorio procurando que encaje con la línea de desarrollo encontrada.