

Elaboración de planes estratégicos de unidades de gestión

Modalidad: Virtual

Docentes: Jorge Hintze; Marcelo Álvarez Cavia

Dedicación: 8 hs semanales

Créditos: 30 hs lectivas

¿De qué trata este curso?

Cuando las políticas no están claras, las estrategias consisten en apagar incendios y tratar de sobrevivir a las tormentas. La consecuencia es oscuridad sobre los objetivos y el predominio de la «cultura de la urgencia». A pesar de ello, los gestores institucionales igualmente deben producir resultados. Deben generar su propia interpretación de las políticas, generar su marco estratégico y tratar de que no todo se reduzca a la cultura de la urgencia. En otras palabras, aún cuando las políticas no estén claras, los gestores institucionales planifican estratégicamente porque las estrategias son indispensables para la práctica diaria.

De aquí surgen, al menos, cuatro conclusiones:

Los marcos político-estratégicos son herramientas prácticas, no sólo formulaciones genéricas, pues de ellos surgen las prioridades.

Todo gestor institucional responsable por resultados permanentemente debe interpretar políticas, decidir sobre estrategias y aplicarlas en la gestión cotidiana, aún cuando no sean suficientemente explícitas.

Los marcos político-estratégicos explícitos dan sentido a la acción, motivan a los logros y generan compromiso. Las políticas y estrategias implícitas ocultan el sentido de la acción, crean sensación de arbitrariedad, desmotivan al logro y obstaculizan el compromiso.

Los gestores pueden construir planes estratégicos de unidad de gestión. Los planes estratégicos de unidades de gestión son como las luces de los automóviles en la ruta nocturna: aunque no iluminan todo el camino futuro por recorrer, sí proporcionan una luz que avanza a la velocidad del vehículo y permiten al conductor tomar todas las decisiones que se requieren de él como conductor.

El curso se propone aportar herramientas prácticas y aplicables en el nivel de centros de resultados concretos tales como:

Unidades de las organizaciones,

Programas, proyectos,

Redes institucionales y otros,

que ayuden a responder a preguntas tales como:

¿Cómo interpretar las políticas e identificar estrategias para aplicarlas en centros de resultados concretos?

¿Cómo consensuar las visiones y promover compromisos entre los actores involucrados?

¿Cómo elaborar el plan estratégico del centro de resultados de manera compatible y sinérgica con el marco institucional en el que se encuentre?

Nota: quienes deseen profundizar tanto sobre los aspectos teóricos como relativos a la aplicación de las metodologías a la planificación operativa y la elaboración presupuestaria pueden participar posteriormente del curso virtual de posgrado «Planificación y rendición de cuentas por resultados y tablero de control».

Objetivos

Para ello se proporcionará a los participantes (y las instituciones a las que pertenezcan):

- a) Metodologías y herramientas para elaborar Planes Estratégicos de Unidades de Gestión.
- b) Elementos de juicio para establecer los vínculos entre los objetivos políticos, los estratégicos y los recursos necesarios para su concreción.
- c) Metodologías para lograr participación y consenso en el plano de los equipos e interactuar con las instancias políticas e institucionales y decisores sobre financiamiento.

Destinatarios

El curso está dirigido a:

Consultores y responsables de unidades de organización y/o de recursos los responsables de áreas organizativas que requieran establecer compromisos de gestión internos con involucrados subordinados y pares,

los responsables de programas y proyectos interinstitucionales que deban articular esfuerzos y establecer compromisos a través de estructuras horizontales y

los expertos, profesionales humanos que puedan colaborar a la mejora organizativa a través de la aplicación de instrumentos participativos de establecimiento de compromisos y rendición de cuentas.

Itinerario didáctico

Módulo 0

Planeamiento estratégico participativo

Cuestión inicial: este módulo lleva el número cero pues no se refiere a los resultados a lograr en este curso sino al método para llegar a ellos: trata de cómo aplicar las herramientas desarrolladas en este curso de manera participativa de modo de generar compromisos y legitimidad. Técnicas y metodologías de aplicación de los métodos participativos y formas de aplicarlos en talleres de trabajo, reuniones de evaluación y teletrabajo mediante la web, el cual se aplicará extensivamente por tratarse precisamente de un curso virtual.

Módulo 1

Cómo identificar el contexto político-estratégico del área de gestión

Identificación de los grandes objetivos institucionales del marco en el que la unidad de gestión se encuentra, los principales usuarios que deben satisfacerse y los principales productos concretos que deben producirse para ello. Identificación de los actores institucionales que intervienen en su logro y sus corresponsabilidades. Identificación del rol del área de gestión.

Trabajo práctico:

Aplicación del instrumento DAO 1 (Productos, objetivos y destinatarios del ámbito organizativo) y DAO 3 (Matriz de corresponsabilidad del ámbito organizativo) a un caso práctico de estudio

Módulo 2

Cómo identificar los recursos disponibles

Elaboración del Plan Plurianual de referencia. Identificación de las fuentes de información disponibles, como presupuestos y formulación de estimaciones sobre el horizonte de recursos que condicionan el plan estratégico del área de gestión. Identificación de las fuentes de financiamiento y los condicionamientos y prioridades políticas y estratégicas que pueden derivarse de ellas.

Trabajo práctico:

Elaboración de un Plan Plurianual de Referencia PPL(r) para un área de gestión de un caso de estudio.

Módulo 3

Cómo interpretar las políticas y estrategias propias del área de gestión

Traducción de las políticas y objetivos generales a las del área en términos de objetivos y logros específicos y usuarios concretos a satisfacer. Identificación de las prioridades de los usuarios y de los productos en términos de la matriz de producción externa del área. Formulación de la misión esencial del área. Evaluación estratégica de la matriz de producción externa desde el punto de vista de la efectividad y la sostenibilidad buscadas.

Trabajo práctico:

Aplicación del instrumento MPE – Matriz de Producción Externa a un área de gestión en un caso práctico de estudio y evaluación de su relación efectividad-sostenibilidad planificadas.

Módulo 4

Cómo Elaborar el Plan Estratégico Anual PEA del área de gestión

Elaboración del encuadre político a partir de la matriz de producción externa y su evaluación.

Elaboración del encuadre estratégico en términos de la matriz de corresponsabilidad entre los actores intervinientes.

Formulación de las metas de gestión del año (o período de planificación) de cada responsable de modo que sirvan como base de futuros compromisos de gestión.

Identificación y estimación de los recursos disponibles y elaboración del marco financiero del plan estratégico anual.

Trabajo práctico:

Aplicación del instrumento PEA – Plan Estratégico Anual a un área de gestión en un caso práctico de estudio.