

**Carreras:** Licenciatura en Administración

**Ciclo lectivo:** 2016

**Asignatura:** Planificación y Gestión Estratégica.

**Coordinador/a de Materia:** Laura Saavedra

**Docente:** Laura Saavedra

**Carga horaria semanal:** 4 horas semanales.

**Tipo de Asignatura:** Teórico-práctica

### **Fundamentación**

Esta asignatura se propone aportar los conceptos centrales inherentes a la planificación y gestión estratégica para instituciones públicas, del tercer sector y para empresas, principalmente, PYMES. Se aborda la importancia de una gestión por resultados como del conocimiento y se analiza el abordaje de estos aspectos conceptuales para promover el desarrollo local.

Asimismo, se trabajan las herramientas más usuales de planificación y gestión estratégica, buscando generar competencias operativas mediante la ejercitación práctica.

También, persigue brindar, como herramienta de planificación de políticas, las nociones básicas que giran en torno a la coordinación estratégica, haciendo hincapié en la relación entre eficiencia, equidad y democracia. Desde esta perspectiva, es necesario analizar la importancia de conceptos como gobernanza, arreglos institucionales y criterios y herramientas de apoyo para la toma de decisiones. Considerando, finalmente, la ética organizacional para contar con una mirada integral de la planificación y gestión estratégica.

Es una materia obligatoria para los/as alumnos/as que cursan quinto año de la Licenciatura en Administración, que les permitirá, al finalizar su cursada, contar con un manejo teórico-práctico de los aspectos claves inherentes a la planificación y gestión estratégica.

Los cambios estructurales de las últimas décadas y su impacto en la dinámica de funcionamiento organizacional requieren de profesionales que cuenten con los saberes y herramientas necesarias para el ejercicio de prácticas organizativas complejas, flexibles y adaptables a contextos cambiantes, comprendiendo y atendiendo las especificidades productivas, sociales e institucionales.

### **Objetivo General**

Profundizar los conocimientos y competencias operativas de los/as alumnos/as en los aspectos conceptuales e instrumentales de la planificación y gestión estratégica para organizaciones públicas y privadas, atendiendo las especificidades socio-productivas e institucionales a nivel territorial, sin descuidar su relación con el entorno nacional e internacional.

### **Objetivos Específicos**

- Afianzar los conceptos centrales inherentes a la planificación y gestión con sentido estratégico, en el marco de una gestión para/por resultados y del conocimiento.
- Fortalecer la adquisición de capacidades para la selección y aplicación de herramientas metodológicas de planificación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.
- Consolidar la adquisición de conocimientos teóricos-metodológicos en torno a la coordinación estratégica, haciendo especial énfasis en la relación entre eficiencia, equidad y democracia.
- Proporcionar herramientas conceptuales que permitan promover una mirada ética en los procesos de planificación y gestión organizacional.
- Facilitar medios de estudio que permitan comprender los textos académicos y desarrollar competencias expresivas.

### **Contenidos Mínimos**

La asignatura se organiza en torno a 5 unidades temáticas. En cuatro de ellas se desarrollan los contenidos teóricos-metodológicos. Específicamente las dos primeras unidades hacen referencia a los aspectos conceptuales y herramientas usuales de la planificación y gestión estratégica. Para luego abordar, en las dos unidades siguientes, perspectivas teórico-prácticas en torno a la coordinación estratégica y a la ética institucional.

Por último, la asignatura presenta una quinta unidad, que se trabaja de manera transversal, tal como se presenta a continuación.

### **Contenidos Temáticos o Unidades**

#### **Unidad I. Aspectos Conceptuales de la Planificación y Gestión estratégica.**

Naturaleza de la planificación y gestión estratégica en el sector público. Gestión por resultados y gestión del conocimiento. Planificación estratégica, Planificación Operativa y Presupuesto como herramienta de gestión Su vínculo con procesos de evaluación y sistemas de incentivos. La planificación y gestión estratégica del desarrollo local: conceptos básicos, metodología operativa e implantación. Gestión de PYMES, ONGs y organizaciones de la economía social. Sus características y reglas de juego.

#### **Bibliografía Obligatoria**

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Versión preliminar). Capítulos I, II, III y IV. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL.
- Ayensa, E. J. (2010). Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar. Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo. Servicio de Publicaciones. Pp 27-33. Universidad Nacional de la Rioja.
- Cotruello Menta, R. (2001) Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local, en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, Argentina.
- Ferraro, C. Stumpo, G. –Comp.- (2010). Políticas e instituciones de apoyo a las PYMES en Argentina. Capítulo II. En Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

- Hintze, J. (2001). Control y Evaluación de gestión y resultados. Documento publicado en la Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, N°: 1. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe. Argentina.
- Maló, M. (2004). La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social. Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. FCE/UBA. N°: 47.
- Matus, C (1998). Estrategia y Plan. Cap. III. La concepción de estrategias de desarrollo. Siglo Veintiuno Editores, México
- Mintzberg, H. (1992). Safari a la Estrategia. Ariel. Barcelona, España.
- Ocampo, J. A. (2000). Las funciones básicas de la planificación. Discurso de apertura., en el Seminario de Alto Nivel sobre las Funciones Básicas de la Planificación. La Habana. CEPAL.

### **Bibliografía Optativa**

- Borja, J. (1997). Las ciudades como actores políticos Nueva Sociedad N°: 148 Marzo-Abril. Caracas Venezuela.
- Llisterri, J. J. (2000): Competitividad y Desarrollo Económico local. Documento de Discusión Departamento de Desarrollo Sostenible, BID.
- Saavedra, L. (2005): Introducción a la Planificación Estratégica. Taller de Planificación Estratégica (clase inaugural), en Curso de Postgrado de gestión y Control de Políticas Públicas, FLACSO, Bs. As.
- Simon, H.(1982). La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial. Buenos Aires: El Ateneo.

### **Unidad II Herramientas Usuales de Planificación y Gestión Estratégica**

El ciclo de proyecto como marco estandarizado de planificación y análisis de políticas públicas o iniciativas organizacionales. Herramientas usuales de planificación y gestión estratégica: Árbol o Matriz de Problemas y Objetivos, Mapa de actores y recursos, el Enfoque Marco Lógico, Análisis FODA. Estrategias de gestión del conocimiento: seguimiento y evaluación. Tipos de evaluación: Ex Ante-Durante-Exp. Post; Interna-Externa; Cuantitativa-Cualitativa. El papel de los indicadores de gestión. Tipos de indicadores. Modelos y Matrices de Evaluación.

### **Bibliografía Obligatoria**

- Armijo, M. (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Versión preliminar).Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL. Capítulos V.
- Feinstein, O. (2007). Evaluación pragmática de políticas públicas, en Información Comercial Española N° 836 (Evaluación de Políticas Públicas), Ministerio de Industria y Comercio, Madrid, España.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) (2011). Contenidos: Nirenberg, O. Monitoreo y evaluación de políticas públicas. Unidades 2, 4, 5 y 6. JGM, Presidencia de la Nación, Bs. As.
- Martinic, S (1998). Diseño y evaluación de proyectos sociales: herramientas para el aprendizaje Capítulos 2, 3, 4, 6, 8, 9,10, 11 y 14. Comexani / CEJUV. Santiago de Chile.
- Ortegón, E.; Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005): Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas; Serie Manuales N° 42, Santiago de Chile, ILPES-CEPAL.

- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Revista Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce>
- Sanín, A. H. (1995) Guía Metodológica para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Social, ILPES, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, Capítulos I y III.
- Sanín A. H. (1999). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia. Serie Manuales N°:3. ILPES, CEPAL. Santiago de Chile. Chile. (Capítulos I, III, IV, y VI)
- SIEMPRO, Banco Mundial, UNESCO, SDS (1999). Gestión Integral de Programas Sociales Orientados a Resultados: Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Unidad 4. FCE, Bs. As., Argentina.

### **Bibliografía Optativa**

- Banco Mundial (2006). Hacia la institucionalización de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y el Caribe.
- Cunill Grau, N. y Ospina Bozzi, S. (2008). Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E), en América Latina Informe comparativo de 12 países. Documento Estudios de casos del CLAD, N°:3. Capítulos I, II y III. Banco Mundial. CLAD.
- Drucker, P (1975). La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Buenos Aires: El Ateneo.
- Godet, M. y colaboradores (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Gerpa, Cuaderno N°:5. LIPS Laboratoire d' Investigation Prospective et Stratégique, Paris.
- Hintze, J. (2001). Tablero de control de efectividad y la construcción de indicadores. Documento publicado en la Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, N°: 1, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe. Argentina.
- Hintze, S. (2001). Reflexiones sobre el conflicto y la participación en la evaluación de políticas sociales, en Revista Reforma y Democracia N°: 21. CLAD. Caracas. Venezuela.
- PNUD (2009): Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo; Nueva York, PNUD.
- Sanín A. H. (1999). Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia. Serie Manuales N°:3. ILPES, CEPAL. Santiago de Chile. Chile Capítulo V.

### **Unidad III Coordinación Estratégica**

Coordinación Estratégica como herramienta de planificación de políticas públicas. Relación entre eficiencia, equidad y democracia. Grupos de interés, instituciones y arreglos institucionales. Gerencia Pública y Gobernanza. Gobernanza corporativa. Liderazgo y Gobernanza. Liderazgo local. Teoría y criterios de decisión. Teoría del decisor adaptativo y la racionalidad ecológica. Herramientas de apoyo a la toma de decisiones: técnicas cualitativas y cuantitativas.

### **Bibliografía Obligatoria**

- Abal Medina, J. M y Jaime, F. et al (2007) Poder, actores e instituciones. Una introducción a la Ciencia Política. Documento de Trabajo para la Capacitación Pública N°:1 Capítulos I (ítem II) y IV. SGP. JGM. C.A. B. A, Argentina.
- Aguiar, F (2004) Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. EMPEPIRIA. Revista de Metodología de Investigación en Ciencias Sociales N°:8 pp.139-160

- Borja, J. (1997): Las ciudades como actores políticos Nueva Sociedad N<sup>o</sup>: 148 Marzo-Abril. Caracas Venezuela
- Chosco Díaz, C. (2004). Arreglos institucionales estatales y no estatales para la prestación de servicios públicos. Documento de Discusión. Instituto de Industria. UNGS, Bs. As. Argentina.
- Garnier, L (2000). Función de Coordinación de Planes y Políticas, Serie Gestión Pública N<sup>o</sup>:1 Capítulos II y III. ILPES, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Herrera, J. C. y Saavedra, L. (2009) Hacia un seguimiento integral de Objetivos de Gobierno como base para la Coordinación Estratégica. Un caso de aplicación de la herramienta tablero de comando. En: Estado, Políticas y Gestión Pública. Compilador Mario Krieger. Editorial Fundación Unión, Bs. As.
- Lindley, D. V. (1977). Principios de la Teoría de la Decisión. Barcelona: Vincens-Vives.
- Martinic, S (1998). Diseño y evaluación de proyectos sociales: herramientas para el aprendizaje Capítulo V. Comexani / CEJUV. Santiago de Chile. Unidad 5.
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. Documento presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD Reforma del Estado y la Administración Pública, Bs. As., Argentina, del 5 al 9 de noviembre.
- San José, L. y Retolaza, J. L. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. Universitas Psychologica, Vo. 11 (2), 619-628. Universidad del País Vasco. España.
- Serra de la Figuera, D (2004). Métodos cuantitativos para la toma de decisiones Ed. Gestión 2000, España.
- Witt, E., Luckevich, M. y Misner, E. (2003). Business intelligence: técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégica. Ed. McGraw-Hill Interamericana de España.

### **Bibliografía Optativa**

- Núñez, G., Onetoy, A. y Mendes De Paula, G. –Coordinadores- (2009). Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina. CEPAL, CAF, Ed. Mayol.
- Pavesi, P. (1980). Lecturas de Teoría de la Decisión I. Buenos Aires: Nueva Técnica.

### **Unidad IV Ética Institucional**

Ética en la gestión Pública. Creación de valor del sector público. Articulación de aspectos económicos, sociales y ambientales en la definición de políticas. Ética en la dirección de las instituciones privadas. Ética y desarrollo local. Respeto a las instituciones democráticas. Interés público y responsabilidad social. El precio y la promoción justa. La competencia desleal y el monopolio. Las evasiones (fiscales y de responsabilidad).

### **Bibliografía Obligatoria**

- Bautista, D. O. (2007). La ética en la gestión pública: Fundamentos, Estado de la Cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos. Tesis Doctoral. Departamento de Ciencia Política y de la Administración. F. C. P. y S. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Cadavid, N. (2015). “La contaminación respecto al desecho de tintas y fluidos de una papelería escolar y comercial”. *Taller de Práctica Laboral. Tecnicatura en Administración*. UNAJ. Bs.As.

- Garnier, L (2000). Función de Coordinación de Planes y Políticas; Capítulos II y IV. Serie Gestión Pública N°:1. ILPES, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Gillezeau, P. (2004). Ética, gestión municipal y desarrollo sustentable. Revista de Administración Pública, 2004, N°: 110, p. 27. Panamá. Universidad de Zulia.
- González Cruz, F. (2009). La ética en las organizaciones y el desarrollo local. Revista Provincia, 2009, N°: 21, p. 11-20. CIEPROL, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Kliksberg, B. (2013). Ética para empresarios. ¿Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresaria?, Ediciones Ética y Economía.
- Soto Pineda, E. y Cárdenas Marroquín, J. A. (2007). Ética en las organizaciones. Mc Graw Hill. México.

### **Bibliografía Optativa**

- Kliksberg, B. (2004). Más ética, más desarrollo. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Michelle, R. (1999). Los códigos de ética en las empresas. Granica. Argentina.
- Sánchez Albavera, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos; Serie Gestión Pública N°: 32, Santiago de Chile, ILPES-CEPAL.

### **Unidad V Transversal. Competencia Expresiva**

Los contenidos de esta unidad se trabajan transversalmente a lo largo del programa. Se busca aportar a la comunicación oral a través de la exposición por parte de los y las alumnas de distintos conceptos teóricos, la realización de ejercicios de aplicación y de análisis a casos concretos actuales, construcción de cuadros comparativos, etc. En el caso de las exposiciones, éstas serán grupales y se fomentará el uso de las presentaciones gráficas como soporte de la oral, como lo es el uso de presentaciones dinámicas (Power Point).

### **Metodología de enseñanza/dictado**

Las clases serán abordadas desde una perspectiva teórica-práctica. Esta metodología de enseñanza implica compromisos y acuerdos con los/as alumnos/as. La lectura previa de los contenidos bibliográficos que permitan una participación activa e interactiva en las clases, así como el trabajo en equipo por parte de los/as alumnos/as para los trabajos relacionados con la asignatura.

El/la docente presentará los contenidos de cada unidad promoviendo la participación de los/as alumnos/as, buscando en cada instancia, relacionar lo teórico con ejemplos prácticos.

Se realizarán, a su vez, actividades prácticas destinadas a facilitar la comprensión de la bibliografía por parte de los/as alumnos/as a través de guías con preguntas orientativas; actividades de producción de los/as alumno/as, artículos de actualidad y casos prácticos, que fomenten el intercambio de ideas y la reflexión. Se tendrá en cuenta la realidad local, nacional, latinoamericana e internacional.

### **Régimen de aprobación**

La evaluación de los/as alumnos/as será integral y continua, para ello se utilizarán variados instrumentos para registrar su desempeño.

Conforme a lo señalado en el Reglamento Académico de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, la aprobación de la asignatura requiere que los/as alumnos/as hayan asistido al 75% de las clases y la aprobación de dos instancias de evaluación con una nota mínima de 4 (cuatro) cada una de ellas. Además, de acuerdo al reglamento

académico los/as alumnos/as que tengan un promedio igual o mayor a 7 (siete) y habiendo obtenido una nota mínima de 6 (seis) en cada instancia de parcial promocionan la asignatura, caso contrario, quienes tengan un promedio menor a 7 (siete), rendirán examen final en las fechas previstas por el calendario académico.

Cada alumno/a contará con la posibilidad de recuperar los exámenes parciales, si ha obtenido entre 0 y 6 puntos en los mismos o han estado ausente justificadamente en la evaluación. La calificación obtenida en recuperatorio reemplazará a la nota obtenida en el examen parcial a los fines de calcular la nota final de la cursada.

Asimismo, cabe aclarar que los/as alumnos/as ausentes sin justificación a un examen parcial serán considerados/as desaprobados/as. Aquellos/as que justificaran debidamente la ausencia podrán rendir el examen parcial en la instancia de recuperación, como se menciona anteriormente, no existiendo posibilidad de recuperatorio si resultaren desaprobados/as.

La evaluación final comprenderá, las siguientes instancias, lectura de los textos indicados para cada sesión y participación en las clases y en los trabajos grupales, presentación de un trabajo de carácter grupal y dos instancias de evaluación parcial presencial.