

## ***Programa Regular de Asignatura***

- **Denominación de la Asignatura:** Planificación y Gestión Estratégica
- **Carreras a la cual pertenece:** Licenciatura en Administración Agraria
- **Ciclo lectivo:** 2022
- **Docentes:** Dr. Luis Alejo Balestri
- **Régimen de dictado y Carga horaria semanal:** Cuatrimestral - 4 horas semanales
- **Modalidad de cursada:** Integrada, 50% presencial y 50% virtual

### ***Fundamentación:***

En la fundamentación de la carrera de la Licenciatura en Administración Agraria se aprecia que la propuesta es formar “recursos humanos con la capacidad de responder a las exigencias de los nuevos escenarios”. Contribuyendo a ese enfoque, uno de los objetivos perseguidos en la formación de los licenciados es que tengan “capacidad técnica para formular modelos estratégicos en un contexto cambiante”. Está claro que la capacidad de respuesta a los cambios significa un comportamiento estratégico y de allí la necesidad de una asignatura sobre la presente.

Ese plan de estudios también nos informa y guía que en la formulación de este programa debemos pensar en un profesional con posibilidades de desempeñarse profesional y académicamente tanto en el sector público como el privado. La ubicación de la asignatura en el eje temático del “desarrollo rural” agrega un componente adicional ya que la formación estratégica de lo público debe verificar su enfoque en el desarrollo del territorio.

Por último, otro objetivo hace hincapié en la formación de profesionales “con pensamiento estratégico” lo que nos lleva a pensar en ejercicios concretos de razonamiento.

A partir de estas exigencias hemos pensado un programa con una primera parte orientada a explicar los conceptos teóricos acerca de estrategia, planificación y gestión, tanto en organizaciones como en territorios. Cumplido lo cual nos adentraremos en la prospectiva y la definición de “modelos”, en la realización de diagnósticos y la formulación de objetivos.

Después de elaborado un estado de la situación estratégica el planteo significa cuáles serán las políticas y estrategias más adecuadas para poder, partiendo de la situación actual, avanzar hacia los objetivos o proyectos formulados. La definición de la estrategia se ejercitará en la elaboración de un plan para su ejecución y finalmente algunas referencias a la gestión por parte de los estrategas.

### **Objetivos:**

A partir de los fundamentos expuestos pretendemos que los estudiantes:

- Desarrollen habilidades de anticipación a los cambios del entorno.
- Demuestren capacidad de decisión desde el pensamiento estratégico y complejo.
- Elaboren planes desde un análisis estratégico.

### **Contenidos mínimos:**

Políticas Públicas, Políticas Privadas, Sistemas Políticos. Presupuesto, escuelas de pensamiento. Estudios de situación y diagnósticos. Procesos de elaboración de decisiones. Inteligencia estratégica. Planeamiento, conceptos, escuelas, ciclo del planeamiento. Métodos de Planeamiento. Enfoques sobre el planeamiento. Enfoque sistémico, otros enfoques. Planeamiento estratégico, conceptos, escuelas, métodos. Planeamiento tradicional versus planeamiento estratégico. Prognosis, técnicas, prospectiva, teoría de escenarios, estrategias, tácticas. Conceptos sobre corto, mediano y largo plazo desde la planificación estratégica. Ejercicios prácticos de simulación sobre inteligencia estratégica, prospectiva y planeamiento estratégico. Ejemplos reales. Obtención, procesamiento y análisis de información pública, como base para la planificación estratégica. Aplicación práctica de planificación estratégica a casos reales. Utilización de planificación estratégica en el sector público y el privado, el caso del sector agropecuario. Técnicas de planeamiento estratégico, su utilidad práctica, ejemplos. Planeamiento estratégico en la empresa agropecuaria. Control, seguimiento y evaluación de resultados, efectos e impactos.

### **Contenidos temáticos o unidades:**

#### **Unidad 1: Administración y decisiones.**

- Organizaciones. Privadas o públicas, sociales y atípicas.
- Decisiones. Información y racionalidad. Complejidad. Objetividad y subjetividad. Tipos de decisiones
- Decisiones y futuro. Certeza, riesgo, incertidumbre y ambigüedad.
- Predicción, pronóstico, proyección y escenarios.

#### **Unidad 2: Estrategia, política y complejidad.**

- Concepto de Estrategia. Escuelas e integración. Relación con política y complejidad. Interrelación con prospectiva y planificación.
- Política, poder y autoridad. Sistema político y gobernabilidad

- Análisis estratégico. Análisis situado y subjetividad. Ciencia normal. Ética en las organizaciones
- Esquema de la estrategia. Situación deseada y actual. Situación proyecto. Restricciones y condicionantes. Cuadro de fuerzas estratégicas. Reversión en estrategias. Plan estratégico. Participación.

### **Unidad 3: Fines de la estrategia.**

- Concepto de organizaciones y de territorios. El Estado como órgano rector del territorio
- Estrategia según el sujeto (organizaciones lucrativas y sociales, territorios, complejos agroalimentarios).
- Políticas públicas y privadas.
- Dilemas estratégicos. Resolución. Inteligencia estratégica
- Aplicación al sector agropecuario. Plan de la empresa agropecuaria. Control, seguimiento y evaluación de resultados

### **Unidad 4: Modelos estratégico y prospectiva.**

- Futuro: pronóstico, prospectiva y preferencia.
- Proyecciones y escenarios.
- Clases de prospectiva: exploratoria y normativa. Situación deseada y Modelo. Construcción de futuros
- Misión y visión. Similitudes y diferencias

### **Unidad 5: Diagnóstico de la situación actual.**

- Diagnóstico y estudios del pasado.
- Condicionantes y restricciones. Estructura, cultura y recursos
- El analista estratégico: ubicación y métodos. Realidad y construcción social
- Crítica del presente: Identificación de variables, sistemas complejos.
- Estructura y órganos estratégicos.

### **Unidad 6: La Situación Proyecto.**

- Proyectos y objetivos.
- Diferencia entre Objetivos, fines y metas.
- Horizonte del planeamiento.

- Concepto de objetivos. Características y evaluación.
- Indicadores estratégicos. Líneas de base y brecha. Tipos de indicadores. Metas y puntos de control

#### **Unidad 7: Problemas estratégicos.**

- Problemas estratégicos: ¿Cómo alcanzar objetivos?
- Análisis interno y externo. Enfoque sistémico
- Revisión del presente. Actores sociales y tendencias. Fuentes información. Recolección, procesamiento e interpretación de datos.
- Campo de fuerzas estratégicas. A favor y en contra. Internas y externas. Estructurales y coyunturales. Importancia, gravedad y urgencia. Redacción y ponderación de fuerzas.
- Diagnóstico del conductor. Modelo
- Análisis FODA. Diferencias y similitudes con el cuadro de fuerzas

#### **Unidad 8: Definición de estrategias.**

- Conversión de fuerzas en estrategias
- Requisitos y prioridades. Matriz de decisión y multicriterio
- Contingencias
- Estrategias y tácticas. Objetivos y metas

#### **Unidad 9: Planeamiento estratégico.**

- De la estrategia al plan: planificación, evolución, tipos. Tradicional y estratégico. Método y enfoques del planeamiento. Corto, mediano y largo plazo.
- Plan estratégico. Actividades. Tiempos. Costos.
- Cálculo de recursos y financiamiento del plan
- Asignación de responsabilidades
- Control estratégico. Naturaleza. Tiempo y puntos de control. Criticidad.

#### **Unidad 10: Gestión estratégica.**

- Dirección estratégico. Modelos y atributos. Liderazgo
- Proceso global de planificación. Ciclos del planeamiento. Retroalimentación y aprendizajes. Flexibilidad y complejidad.
- Aplicación al sector público y privado.

- Aplicación a organizaciones

### ***Bibliografía:***

#### **Unidad 1:**

##### **Bibliografía obligatoria:**

- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).
- Hermida, J. y Serra, R. (1989). Administración y Estrategia. Ediciones Macchi. Buenos Aires

#### **Unidad 2:**

##### **Bibliografía obligatoria:**

- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).
- Labourdette, S. (1993). Política y Poder. Editorial AZ. Buenos Aires
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). Safari a la Estrategia. EdicionesGránica. Buenos Aires.
- Vilas, C, (2013). El poder y la política. El contrapunto entre razón y pasiones. Editorial Biblos. Buenos Aires

#### **Unidad 3:**

##### **Bibliografía obligatoria:**

- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).

#### **Unidad 4:**

##### **Bibliografía obligatoria:**

- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).
- Medina Vásquez, J. y Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. CEPAL. Santiago de Chile.

#### **Unidad 5:**

##### **Bibliografía obligatoria:**

- Ander Egg, E. (2003). Métodos y técnicas de investigación social. Editorial Lumen. Buenos Aires
- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).

#### **Unidad 6:**

##### **Bibliografía obligatoria:**

- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL.
- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).

#### **Unidad 7:**

##### **Bibliografía obligatoria**

- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).
- Ferro Moreno, S. y Balestri, L. (2010). Pensamiento Complejo: una mirada sistémica. Facultad de Agronomía, UNLPam. Santa Rosa, La Pampa
- Ferro Moreno, S. y Balestri, L. (2013). El Cuadro de Fuerzas Estratégicas. Una propuesta metodológica para el análisis prospectivo de organizaciones. XLIV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. San Juan. Páginas 451-458. Con referato nacional

#### **Unidad 8:**

##### **Bibliografía obligatoria**

- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).

#### **Unidad 9:**

##### **Bibliografía obligatoria**

- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).
- Muller, A. y Gómez, T. (2013). La planificación en la Argentina en perspectiva (1930-2012). Centro de Estudios de la Situación y Perspectivas en Argentina (CESPA). Facultad de Ciencias Económicas. UBA. Buenos Aires.

## **Unidad 10:**

### **Bibliografía obligatoria**

- Balestri, L. y Ferro Moreno, S. (2015) Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. Santa Rosa (La Pampa).

### ***Propuesta Pedagógico-Didáctica:***

En el dictado del curso de Planificación y Gestión Estratégica se prevén dos formas de encuentro: los expositivos y los talleres. Los encuentros expositivos son explicaciones brindadas por el profesor sobre diversos temas y las referencias bibliográficas para ampliar los contenidos, mientras que los talleres son procesos de construcción grupal del conocimiento a partir de la realización de una experiencia, que supone investigar sobre diversos temas reconociendo intereses, actores sociales y respaldos.

Después de los primeros encuentros donde se brindaran aspectos conceptuales, comenzaremos a realizar talleres que permitan plasmar en documentos las reflexiones y los trabajos grupales.

Los diversos talleres serán plasmados en dos documentos de síntesis: el cuadro de fuerzas estratégicas y el plan estratégico. Ambos servirán de base para la exposición final del trabajo de cada grupo.

En los encuentros virtuales encontrarán consignas disparadoras que pretenden generar debates y reflexiones sobre la actualidad. Los tiempos finales de los encuentros presenciales serán dedicados a la presentación de esas conclusiones y el cierre de cada debate.

En consecuencia, se implementará una estrategia integrada que combina encuentros presenciales con actividades virtuales en el campus de la UNAJ, adecuándonos de ese modo, a la propuesta institucional de nuestra casa de estudios.

Los encuentros presenciales tendrán una frecuencia quincenal y se aprovechará el momento como una instancia de orientación de los materiales existentes en el campus.

Las actividades virtuales, previstas de forma asincrónica se realizarán en la plataforma del campus de la Universidad, donde se estarán a disposición de los estudiantes materiales diversos, tales como videos hechos por el docente, bibliografía especializada, notas de divulgación y consignas que orienten y faciliten la construcción del conocimiento que deberán ser traducidos en la presentación de trabajos.

Esas actividades buscan fortalecer la comprensión lectora de los estudiantes, el análisis crítico de la información y la práctica de la escritura. A su vez, los informes permitirán acreditar la regularidad de los estudiantes.

EL campus será el principal canal de comunicación pero se complementará con canales alternativos como la comunicación por correo electrónico.

***Régimen de aprobación:***

La evaluación del curso consistirá en dos exámenes parciales que deberán ser aprobados con una puntuación superior al 4 (cuatro) y una asistencia ajustada a la Res. 43/14. También deberá tener aprobado los trabajos de elaboración de un plan estratégico, tanto en una organización como en un territorio, los que deberán ser presentados, explicados y defendidos.

En caso que en ambos parciales el estudiante haya obtenido una puntuación superior o igual a 7 (siete) y haya aprobado el aula taller, se encontrará en condiciones de aprobar la asignatura sin necesidad de examen final. Para culminar con la promoción sin examen final, deberá superar un coloquio de integración de los conceptos.

Cada uno de los parciales contará con su correspondiente recuperatorio.