

**Plan de Formación para el Desarrollo de los Trabajadores
Públicos de la Provincia de Santa Fe**

Ciclo de Formación para la Innovación

“Planificación Operativa”

Mg. Mónica Iturburu

monica@iturburu.com.ar

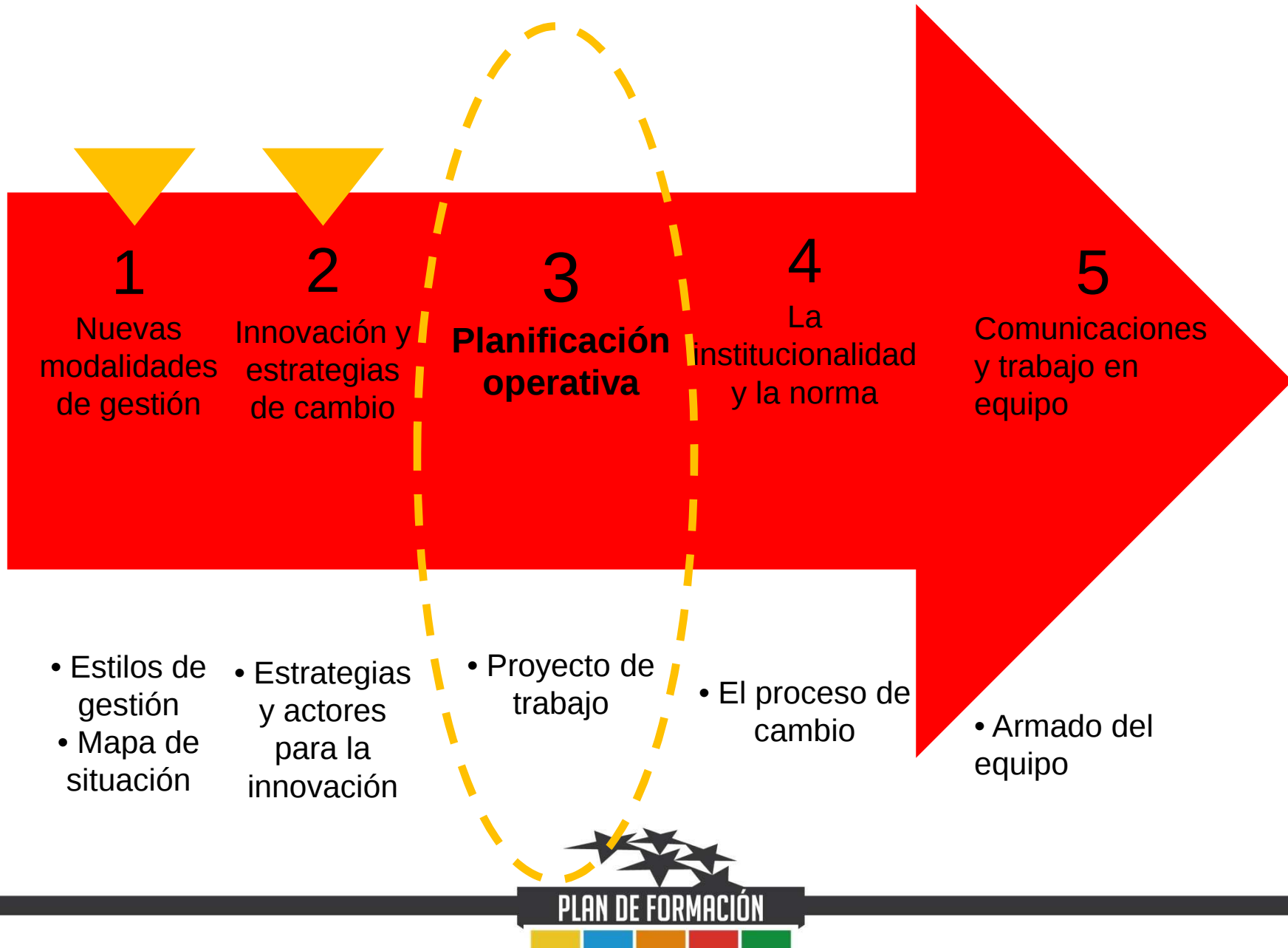
Santa Fe, viernes 28 de Octubre de 2011



PLAN DE FORMACIÓN



Ciclo de Innovación



Sistemas complicados:

Sistema simple y predecible.



Sistema complicado: muchas partes pero altamente predecible, porque sus componentes no toman decisiones por si mismas ni se auto-organizan espontáneamente.



PLAN DE FORMACIÓN



Fuente: Waissbluth (2008)

Sistemas complejos:

Muchas partes que interactúan entre si y con el entorno por una multiplicidad de canales, con algunos componentes que tienden a **auto-organizarse** localmente de forma espontánea, y de maneras difícilmente predecibles.



- **Gran número de partes.**
- Operan en condiciones lejanas al equilibrio.
- **Evolucionan en el tiempo:** historia influye en comportamiento actual.
- En general, cada elemento ignora la conducta de todo el sistema.
- **Exhiben irreversibilidades:** la vuelta atrás es muy difícil.
- Partes del sistema **pueden agruparse** en *clusters* locales.
- **Diversidad y resiliencia:** un grado razonable de diversidad en las partes permite adaptarse mejor y más rápido a cambios en el entorno.
- **Auto-similitud y escalabilidad:** permite mutar y adaptarse, al repetir los mismos patrones de interacción en distintas partes del sistema.

Procesos de cambio:



Generar cambios implica, siempre, enfrentar desafíos y tener la constancia de sostenerlos.



PLAN DE FORMACIÓN



Cambio en el sector público:

“Si el cambio en el sector privado equivale al pregrado, el cambio en el sector público es el posgrado”



Restricciones al cambio en el sector público:

- **Cultura organizacional:** cumplimiento absurdo de la norma y el ejercicio discrecional del poder pesan más que agregar valor público. Escepticismo, dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo.
- **Restricciones políticas:** múltiples grupos de interés con agendas contradictorias, presiones por proteger los cargos de afiliados sin importar desempeño, dificultades para modificar leyes.
- **Captura institucional**
- **Difícil sincronización entre tiempos políticos y organizacionales.**

Planificación Estratégica:



- Es de largo plazo.
- Define la visión, la misión, los valores y las metas estratégicas de la organización.
- Involucra a distintas áreas.



PLAN DE FORMACIÓN



Planificación Operativa:

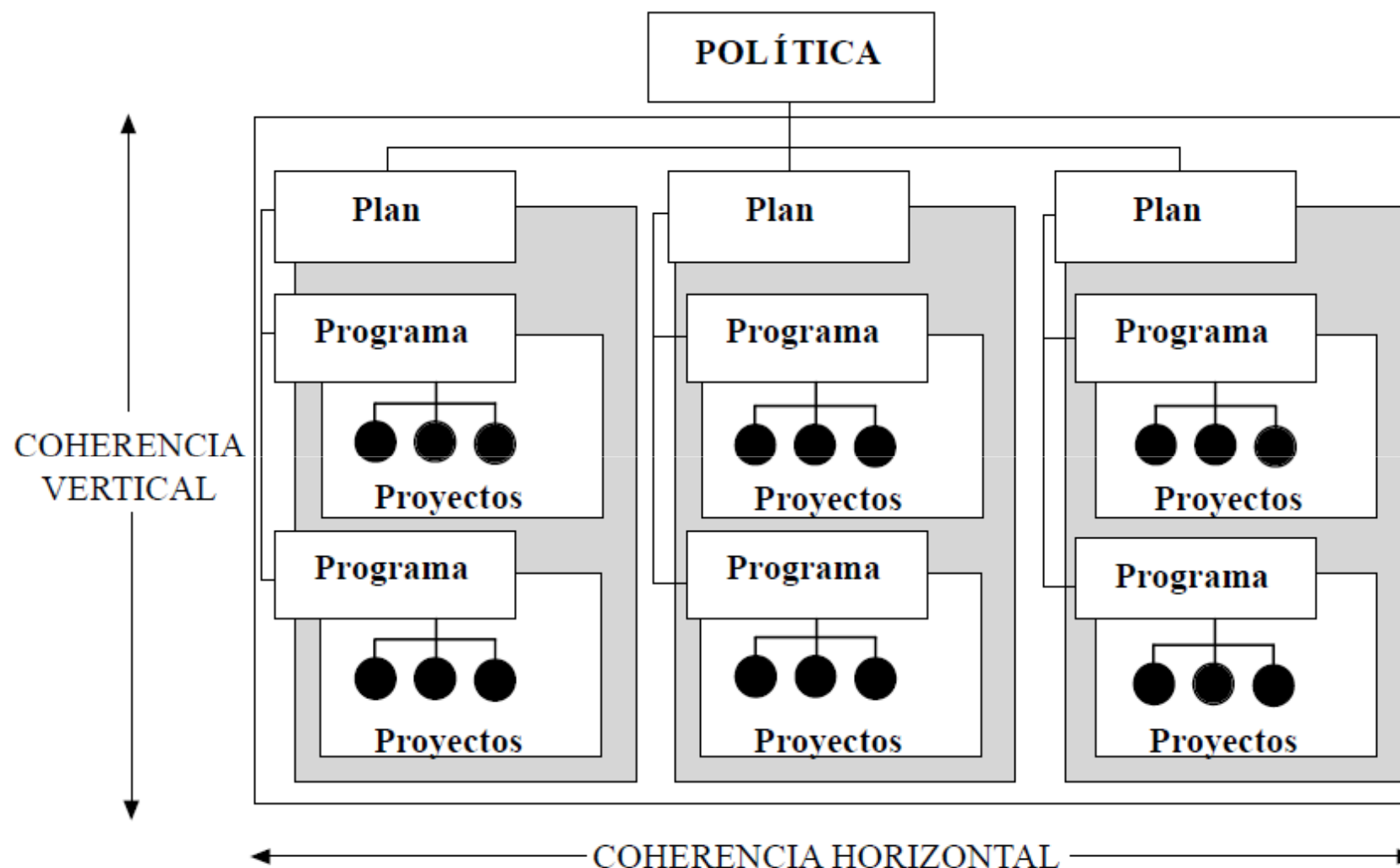


- Puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad.
- Establece claramente las actividades, su orden, la distribución de responsabilidades, los recursos necesarios, el plazo para cumplirlo y los indicadores para monitorear su logro.



PLAN DE FORMACIÓN





Selección de la estrategia:

Situación actual:
problemas u
oportunidades

Plan
de
acción

Situación futura:
objetivos

Análisis de involucrados

Análisis de problemas

Análisis de soluciones

Análisis de alternativas



PLAN DE FORMACIÓN



Análisis de involucrados:

Establecer **grupos** y organizaciones **directa o indirectamente involucrados** en un problema específico, sus **intereses**, su **potencial** y sus **limitaciones**.



Grupo: identificar/denominar.

Intereses: a veces reflejan soluciones sugeridas por cada grupo.

Problemas percibidos: problemas específicos tal como son percibidos por el grupo de involucrados.

Recursos y mandatos:

- lo que un grupo puede poner a disposición para contribuir a resolver un problema, ya sean recursos financieros o no financieros (opinión pública, huelga, influencia, voto).
- autoridad formal para proporcionar un servicio o cumplir una función determinada.



PLAN DE FORMACIÓN



Problema. Definición:

Es toda **brecha** entre la **situación existente** y la **situación deseada**.



- Debe utilizarse la **manera más negativa** posible.
- **No** deben constituir **soluciones encubiertas**.
- Oraciones claras y no ambiguas.

NO

No tenemos taller de mantenimiento.

Procesos burocráticos para aprobación de proyectos.

SI

Los vehículos están mal atendidos.

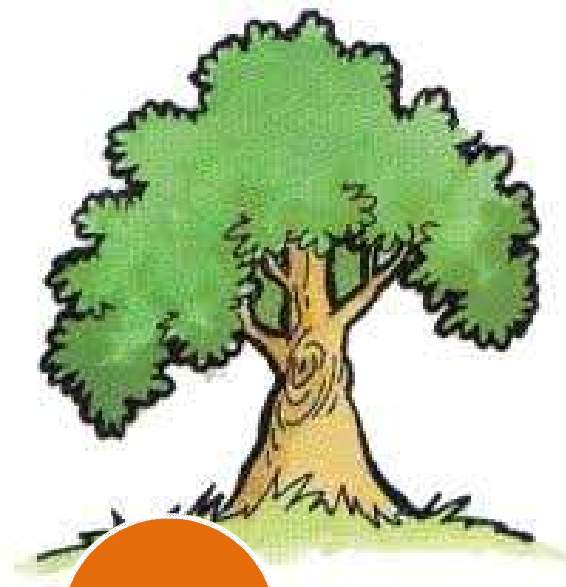
Largas demoras para la aprobación de proyectos.

PLAN DE FORMACIÓN



Análisis de problemas:

Identificar los problemas principales y sus relaciones de causalidad (causa-efecto).



Actividad Grupal

Construir el “**árbol de problemas**” del siguiente:
“**Existencia de perros sueltos en la vía pública**”

Por grupo (15´): Identificar causas y consecuencias del problema. Escribir cada problema en una tarjeta. Consensuar con el grupo la importancia del problema.

En plenario (40´):

Acomodar las tarjetas, colocando causas por debajo del problema principal, y efectos por arriba. Unir con flechas cada problema con sus causas y efectos.

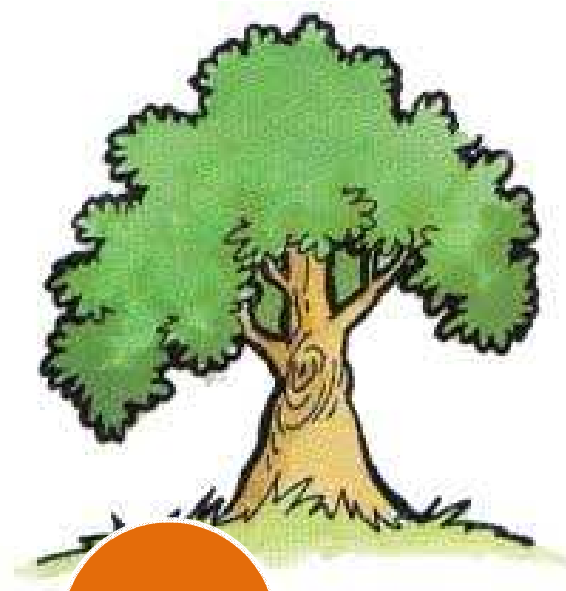


PLAN DE FORMACIÓN



Análisis de objetivos:

Convertir los problemas en **objetivos o soluciones**, estableciendo la **situación futura** y las **relaciones medio-fin**.



Análisis de alternativas:

Identificar diferentes **conjuntos de objetivos** que podrían constituirse en estrategias potenciales de un proyecto.

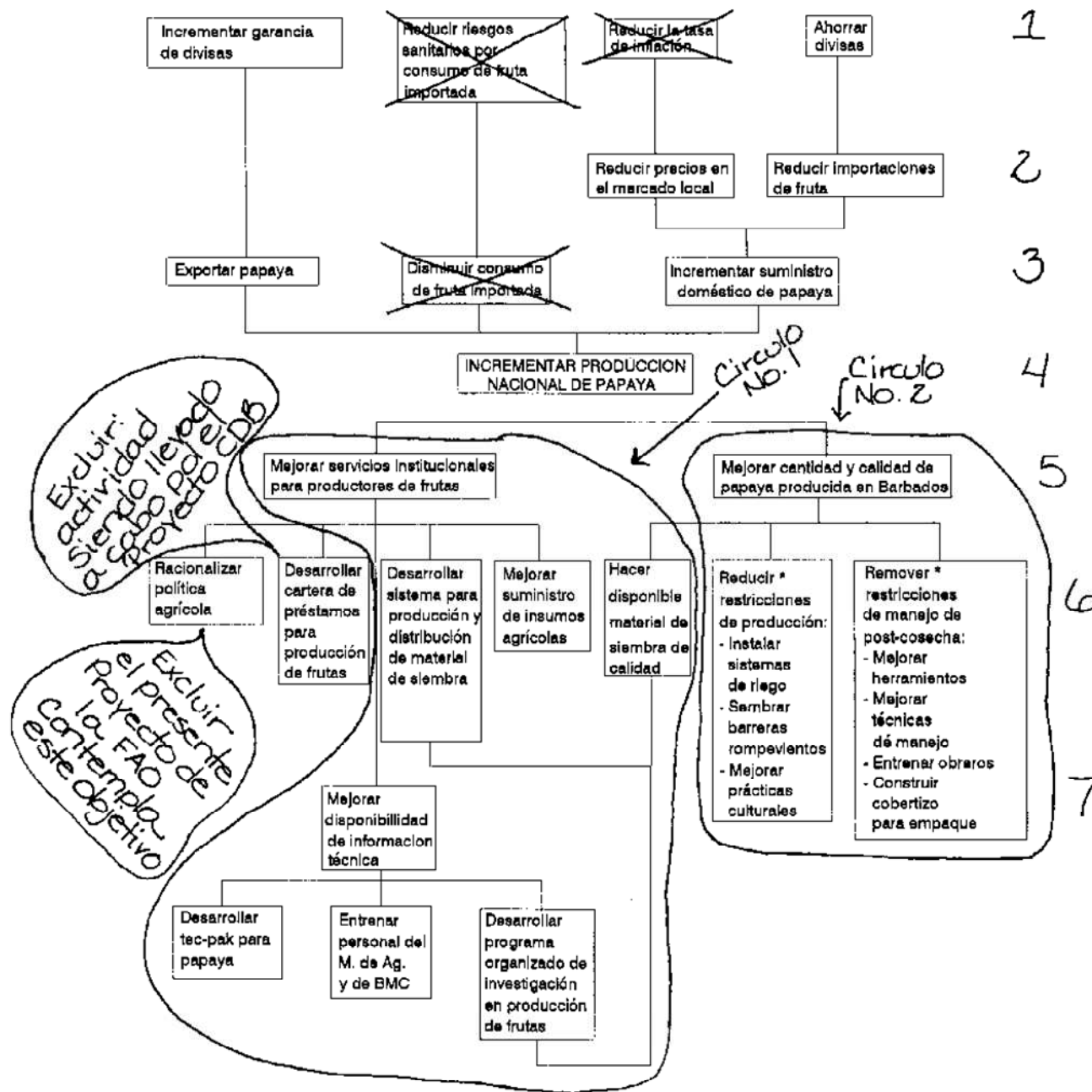


- Considerar las **estrategias** en función de los **recursos disponibles**, la **viabilidad política** y los **intereses de los beneficiarios**.
- Realizar los **estudios pertinentes** (económicos, sociales, ambientales, etc.).
- Tomar una **decisión sobre la estrategia** o combinación de estrategia más apropiada para el proyecto.



PLAN DE FORMACIÓN





PLAN DE FORMACIÓN

Proyecto de trabajo:

Debe constituirse en una guía para la implementación del proyecto.

Elaborar un resumen que incluya:

- Objetivo general
- Objetivo del proyecto
- Resultados
- Actividades
- Plazo de ejecución
- Responsable/s directos
- Recursos necesarios
- Supuestos de realización
- Fecha de evaluación
- Observaciones



PLAN DE FORMACIÓN



Visión:

- Contar con un **único registro** por cada persona con **datos básicos** para su identificación y ubicación, que concentre todo su **historial socio-sanitario**.

Objetivo estratégico:

- Contar con una única base de datos confiable.

Objetivo general:

- Promover el adecuado uso del SGC por parte de los recursos humanos involucrados.

Objetivo específico:

- Aumentar la digitalización de la documentación de los usuarios.

Resultado esperado:

- El 50% de las altas de historia clínica escanean, al menos, un documento.

Actividad principal:

- Escanear el documento de identidad y el carnet de obra social de las personas que requieran la apertura de una historia clínica.



PLAN DE FORMACIÓN



Plazo de ejecución

- Inmediato.

Responsable directo:

- Administrativos de servicios de emergencia.

Recursos necesarios:

- Escáner.

Supuestos de realización:

- Cartelería informativa.

Fecha de evaluación:

- Mensual.

Observaciones:

- A futuro se analizará si no se implementa el requisito del escaneo para otros trámites.



PLAN DE FORMACIÓN



Denominación del sector:						
Breve descripción del sector:						
Objetivo General:						
Objetivo Específico:						
Productos esperados	Actividades principales	Plazo de ejecución - Responsable directo	Recursos necesarios	Supuestos de realización	Fecha de evaluación	Otros comentarios



PLAN DE FORMACIÓN



“No dudes de que un grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, ello es lo único con lo que siempre se ha contado”.

Margaret Mead, antropóloga