

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA\*

\*Este programa ha sido desarrollado considerando los lineamientos elaborados por los equipos técnicos de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional - Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

### 1. Origen de la demanda:

Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

### 2. Prestador de la actividad:

Universidad Nacional de Lanús

### 3. Nombre de la actividad

Planificación estratégica

### 4. Fundamentación

En el marco del convenio entre la SGyEP y la Universidad Nacional de Lanús se desarrolla la siguiente actividad formativa del Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública del INAP.

El curso desarrolla la planificación situacional, un paradigma de la planificación estratégica que consiste en un innovador enfoque teórico, metodológico y técnico, destinado a sistematizar la lectura de los problemas, los objetivos y los medios para superarlos. En el sentido apuntado, el curso opone a la improvisación, que obliga a respuestas no premeditadas, el carácter previsor y organizador de la planificación y la gestión estratégica, para que no sean las eventualidades del inmediatez las que definan la agenda de políticas públicas. Para eludir esta amenaza, el recurso a la capacitación constituye una decisión importante para aumentar la amplitud y profundidad de la gestión de los funcionarios públicos y propiciar el mejoramiento de la calidad de los bienes, servicios y regulaciones del Estado. El curso que a continuación se presenta tiene como objetivo propiciar en los participantes la apropiación cognitiva y el empleo instrumental del marco teórico, metodológico y técnico de la planificación y la gestión estratégica de las organizaciones públicas.

### 5. Contribución esperada

- Potenciar las capacidades y las competencias de los y las agentes públicos provinciales y de los gobiernos locales, para promover políticas públicas de calidad, un Estado presente y que pueda responder a las demandas de la ciudadanía.
- Facilitar la coordinación inter e intraestatal en todos los niveles del Estado.
- Promover igualdad de oportunidades de formación en los y las agentes públicos de todo el país.

#### 6. Eje formativo del Plan Federal en el que se inscribe:

Eje de formación estratégica: Contempla el desarrollo de módulos temáticos establecidos como estratégicos de acuerdo con los objetivos planteados, con el objeto de mejorar la atención a la ciudadanía, la ejecución de las políticas, los programas y proyectos que se establezcan en cada una de las jurisdicciones y la valorización del trabajo de los agentes públicos.

#### 7. Perfil del/la participante y requisitos

La capacitación se encuentra dirigida a trabajadores y trabajadoras de nivel operativo de las administraciones públicas provinciales, municipales y de la CABA con independencia de las tareas que realicen

#### 8. Objetivos

Que la o el participante logre:

- Incorporar conceptos y técnicas de análisis de problemas y de su explicación y enfrentamiento por los actores sociales.
- Desarrollar prácticas de aplicación del planeamiento estratégico como paradigma de producción de políticas públicas y eje vertebrador de la gestión por objetivos y resultados.
- Efectuar una lectura precisa y sistemática, con la utilización del vocabulario de la planificación situacional, de los escenarios políticos, institucionales y de la gestión (conceptos de problemas, actores, triángulo de gobierno, estrategia, táctica, etc.).
- Desarrollar el concepto de práctica social horizontal de modo de procesar los problemas de la realidad mediante lecturas transdisciplinarias, instrumentadas mediante la interacción de actores del sector público y privado en Consejos de Gobierno, Federales, Sectoriales y Territoriales.

## 9. Contenidos

### Unidad 1. Antecedentes de la Planificación en Argentina

#### Temas

Antecedentes de la planificación en Argentina. Tipos y niveles de la Planificación. Epistemología de la Planificación. Diferencias Planificación Estratégica y Planificación Situacional. Diagnóstico y explicación situacional. Determinismo y objetivismo en la lectura de la realidad. El tiempo y la planificación: plazos corto, mediano y largo. Planificación Indicativa y planificación imperativa. La planificación como sistema de producción de políticas públicas.

### Unidad 2: Introducción al Método de la Planificación Estratégica Situacional

#### Temas

Planificación e Improvisación. La planificación tradicional y la planificación estratégica. Tipología de la planificación. Marco epistemológico. Modelos Epistemológicos. Modelo Determinístico. Modelo Estocástico. Modelo de Incertidumbre Cuantitativa. Modelo de Incertidumbre dura. La incertidumbre y la toma de decisiones. Concepto de situación. Concepto de problema. Tipología de los problemas. Problemas estructurados y cuasiestructurados. El triángulo de gobierno. Proyecto de gobierno, capacidad de gobierno y gobernabilidad. Actores sociales y conflicto de: intereses, cognitivo y emocional. Sistema de Dirección y toma de decisiones: Selección de problemas, procesamiento de problemas. Ceguera situacional. Criterios de selección de problemas, Recursos exigidos por el enfrentamiento de problemas. Gobernabilidad sobre el problema

### Unidad 3: Momentos de la Planificación Situacional. Momento Explicativo.

#### Temas

Problema Focal. Descriptores. Árbol de Problemas. Nudos críticos. Descriptores e indicadores del problema. Realidad. Situación. Problema. Tipología de los problemas. Problemas estructurados y cuasi estructurados. Modelo explicativo como red causal sistémica (Flujograma). La selección de nudos críticos. Descriptores e indicadores del problema focal.

### Unidad 4: Momento Normativo y Estratégico

## Temas

Momento Normativo. Diseño de operaciones. Matriz de nudos críticos-apuestas. Situación objetivo. Escenarios. Planes por escenarios, planes de contingencia, programas. Productos y resultados de una operación. Árbol de Apuestas u Objetivos. Momento Estratégico. Análisis de actores, motivaciones (matriz), intereses. Viabilidad política, económica y organizativa de las operaciones. Operaciones de consenso y conflictivas. Conceptos de Estrategia y de Táctica.

## Unidad 5: Momento Táctico Operacional

La Agenda o Menú Diario de Decisiones. El tratamiento de las urgencias, imprevistos y rutinas. Procesamiento tecnopolítico de problemas. Monitoreo y evaluación. Recálculo. Balance global de la gestión política.

### 10. Estrategias metodológicas y recursos didácticos

En cuanto a las estrategias metodológicas, el curso se desarrollará bajo la metodología teoría-práctica con el objetivo de facilitar el aprendizaje y la incorporación de contenidos. Cada encuentro será de 4 hs en total. Las primeras 2 hs de cada encuentro se realizará una clase sincrónica, mientras que en las 2 hs restantes se desarrollarán actividades prácticas en el campus virtual de la UNLa.

En cuanto a los recursos didácticos, se utilizarán herramientas como:

- Preguntas sobre las temáticas expuestas en clase y las lecturas efectuadas por los estudiantes.
- Técnicas de lluvias de ideas.
- Presentaciones de power point.
- Análisis de casos.
- Técnicas de simulación.

### 11. Descripción de la modalidad y cantidad de horas

La modalidad del dictado del curso será de 24 hs totales distribuidas en 5 semanas. Cada semana las primeras 2 hs se realizará una clase virtual sincrónica, mientras que las 2 hs restantes, los estudiantes realizarán actividades prácticas en el campus virtual de la UNLa. Las

clases sincrónicas no tienen carácter obligatorio, por lo cual, las clases serán grabadas e incorporadas al campus virtual de la UNLa a los fines de que las y los estudiantes puedan acceder a ella. Las 4 hs restantes corresponden a las tutorías para el trabajo final.

## 12. Bibliografía para el/la participante

En todos los casos los docentes informarán a los estudiantes que capítulos deberán leer para los encuentros.

### Unidad 1. Antecedentes de la Planificación en Argentina

#### Bibliografía Obligatoria

- Berrotarán, Patricia M (2002), La planificación en la época peronista (1946-1949). En 1er simposio: Estado y Políticas Públicas en la Argentina (1930-1955). Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.
- Fiszbein, Martin (S/F): Instituciones e Ideas en Desarrollo. Notas sobre la experiencia de planificación económica en Argentina 1945 – 1975. Simposio 27 Experiencias históricas de política económica en América Latina: Historias comparadas e inserción internacional.

#### Bibliografía de consulta

Martínez, Luisa M (2013); La Planificación en el Siglo XXI. Desafíos Institucionales y Claves para un Nuevo Enfoque. XV conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. 27 y 28 de junio. Paraná. 2013.

MATUS, Carlos: “Chimpancé, Machiavelli y Gandhi. Estrategias Políticas”, Fondo Editorial Altadir, Venezuela, 1995.

MATUS, Carlos (1989) “Los Tres Cinturones del Gobierno, gestión, organización y reforma” Fundación Altadir. Caracas, Venezuela.

MATUS, Carlos (1980), “Planificación de Situaciones”, Fondo de Cultura Económica México, 1980.

Guía de Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas elaborada en el marco de la Secretaría de Gestión y Empleo Público – Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia\\_de\\_planificacion\\_y\\_seguimiento\\_de\\_gestion\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf)

## Unidad 2. Introducción al Método de la Planificación Estratégica Situacional

### Bibliografía Obligatoria

- Huerta, Franco: El Método PES, Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Matus Carlos, Fundación Altadir, 1993.

### Bibliografía de consulta

- MATUS, Carlos: “Chimpancé, Machiavelli y Gandhi. Estrategias Políticas”, Fondo Editorial Altadir, Venezuela, 1995.
- MATUS, Carlos (1989) “Los Tres Cinturones del Gobierno, gestión, organización y reforma” Fundación Altadir. Caracas, Venezuela.
- MATUS, Carlos (1980), “Planificación de Situaciones”, Fondo de Cultura Económica México, 1980.
- Guía de Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas elaborada en el marco de la Secretaría de Gestión y Empleo Público – Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia\\_de\\_planificacion\\_y\\_seguimiento\\_de\\_gestion\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf)

## Unidad 3. Momentos de la Planificación Situacional. Momento Explicativo.

### Bibliografía Obligatoria

- Giovacchini, Carlos (S/F), El Trabajo con problemas en el proceso de planificación en salud pública, en GIOVACCHINI C. El trabajo con problemas en el proceso de planificación en Salud Pública.pdf
- Huerta, Franco: El Método PES, Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Matus Carlos, Fundación Altadir, 1993.

- Ossorio, Alfredo (2020) “Introducción a los Momentos de la Planificación Estratégica Situacional. Guiones de Clase”. Universidad Nacional de Lanús.

#### Bibliografía de consulta

MATUS, Carlos: “Chimpancé, Machiavelli y Gandhi. Estrategias Políticas”, Fondo Editorial Altadir, Venezuela, 1995.

MATUS, Carlos (1989) “Los Tres Cinturones del Gobierno, gestión, organización y reforma” Fundación Altadir. Caracas, Venezuela.

MATUS, Carlos (1980), “Planificación de Situaciones”, Fondo de Cultura Económica México, 1980.

Guía de Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas elaborada en el marco de la Secretaría de Gestión y Empleo Público – Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia\\_de\\_planificacion\\_y\\_seguimiento\\_de\\_gestion\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf)

#### Unidad 4. Momento Normativo y Estratégico

##### Bibliografía Obligatoria

- Huerta, Franco: El Método PES, Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Matus Carlos, Fundación Altadir, 1993.
- Ossorio, Alfredo (2020) “Introducción a los Momentos de la Planificación Estratégica Situacional. Guiones de Clase. Universidad Nacional de Lanús.

##### Bibliografía de consulta

MATUS, Carlos: “Chimpancé, Machiavelli y Gandhi. Estrategias Políticas”, Fondo Editorial Altadir, Venezuela, 1995.

MATUS, Carlos (1989) “Los Tres Cinturones del Gobierno, gestión, organización y reforma” Fundación Altadir. Caracas, Venezuela.

MATUS, Carlos (1980), “Planificación de Situaciones”, Fondo de Cultura Económica México, 1980.

Guía de Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas elaborada en el marco de la Secretaría de Gestión y Empleo Público – Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia\\_de\\_planificacion\\_y\\_seguimiento\\_de\\_gestion\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf)

#### Unidad 5. Momento Táctico Operacional

##### Bibliografía Obligatoria

- Huerta, Franco: El Método PES, Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Matus Carlos, Fundación Altadir, 1993.
- Ossorio, Alfredo (2020) “Introducción a los Momentos de la Planificación Estratégica Situacional. Guiones de Clase. Universidad Nacional de Lanús

##### Bibliografía Optativa

- MATUS, Carlos: “Chimpancé, Machiavelli y Gandhi. Estrategias Políticas”, Fondo Editorial Altadir, Venezuela, 1995.
- MATUS, Carlos (1989) “Los Tres Cinturones del Gobierno, gestión, organización y reforma” Fundación Altadir. Caracas, Venezuela.
- MATUS, Carlos (1980), “Planificación de Situaciones”, Fondo de Cultura Económica México, 1980.

##### Bibliografía de consulta

Guía de Planificación y Seguimiento de Políticas Públicas elaborada en el marco de la Secretaría de Gestión y Empleo Público – Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia\\_de\\_planificacion\\_y\\_seguimiento\\_de\\_gestion\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf)

### 13. Evaluación de los aprendizajes y de la actividad

La propuesta del curso se desarrolla en el marco de una experiencia formativa a distancia que se caracteriza por estrategias pedagógicas de interacción en un período de formación corto,

por lo que los participantes recibirán el material de documentos adecuados para su lectura durante y luego de la cursada.

La evaluación de los aprendizajes se desarrollará bajo dos modalidades:

- a) De proceso: Cada dos encuentros los estudiantes tendrán actividades de evaluación de las temáticas vistas en clase, ya sea bajo la forma de participación en foros, debates académicos, presentación de caso, etc.
- b) De producto: Al finalizar la cursada los estudiantes deberán presentar un trabajo final integrador. Este podrá realizarse en base a:
  - a. Un análisis de una situación social problemática mediante la utilización de la teoría, metodología y técnicas que componen la Planificación Estratégica Situacional.
  - b. Una sistematización de una práctica institucional realizada: la misma consistirá en la descripción de los momentos del proceso de formulación y ejecución de lo planificado.

El trabajo final integrador deberá ser presentado al finalizar la cursada

#### **14. Perfil e información del docente:**

##### **Lic. Alfredo Ossorio**

Sociólogo; Experto en planificación y gestión por resultados en el sector público; Profesional especializado en Planificación Estratégica Situacional y Reingeniería de Procesos. Antecedentes Académicos: Profesor titular de: Grado: Planificación Estratégica y Análisis de Políticas Públicas; Seminario de Planificación y Políticas Transversales; Planificación y Formulación de Proyectos; Planificación y Políticas Públicas en Seguridad Ciudadana; Posgrado: Planificación y Gestión Pública; Gestión de las Organizaciones Públicas de la Maestría en Ciencias Políticas y Gobierno. Gestión: Subsecretario de Coordinación de Educativa, Científica y Cultural; Director de Planeamiento Estratégico (2003-2015); Secretario Ejecutivo del Consejo Federal de la Función Pública (1996/2001).

##### **Lic. David Chamorro**

Licenciado en Ciencia Política y Gobierno, Universidad Nacional de Lanús; Técnico en Administración Municipal, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, cursando Especialización en Pensamiento Nacional y Latinoamericano, UNLa; Coordinador Técnico de la Tecnicatura Universitaria en Gestión de Gobierno Local, y Docente Investigador materias: 2018 -2021 Principios de la Administración Pública, Introducción a las Políticas Públicas, Planificación

Estratégica y 2017-2021 Pensamiento Nacional y Latinoamericano, modalidad presencial y modalidad virtual.

#### 15. Requisitos de asistencia y aprobación:

El curso será aprobado a través de:

- Trabajo Final a entregar
- Participación en Foros
- Aprobación de las actividades prácticas por clase y del trabajo final integrador

#### 16. Duración

El curso tiene una duración de 24 horas. 20 horas distribuidas en 5 semanas, de las cuales 10 horas serán en formato sincrónico y 4 horas de tutorías para la realización del trabajo final integrador.

Cronograma

*Aclaración: Las instancias sincrónicas estarán disponibles en la plataforma de la universidad para aquellos participantes que no puedan estar presentes en la videoconferencia.*

Fechas (Lapso de cursada)	Instancia sincrónica	Instancia asincrónica	Instancia de evaluación (asincrónica)
Semana 1	Videoconferencia (2 hs)	Foro de debate en plataforma virtual (2 hs)	
Semana 2	Videoconferencia (2 hs)	Foro de debate en plataforma virtual (2 hs)	Realización de un cuestionario de preguntas abiertas (seguimiento)
Semana 3	Videoconferencia (2 hs)	Foro de debate en plataforma virtual (2 hs)	
Semana 4	Videoconferencia (2 hs)	Foro de debate en plataforma virtual (2 hs)	

Semana 5	Videoconferencia (2 hs)	Trabajo Práctico en la Plataforma (2hs)	Entrega del trabajo practico
----------	-------------------------	--	------------------------------

**17. Lugar**

Campus de la Universidad Nacional de Lanús.

<https://campus.unla.edu.ar/aulas/>