

**DATOS PRINCIPALES DE LA ACTIVIDAD Y SUS CARACTERÍSTICAS****1. Origen de la demanda:**

Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)

**2. Prestador de la actividad:**

Universidad Nacional de Rosario (Convenio en gestión)

**3. Nombre de la actividad**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SALUD. INSTRUMENTOS BÁSICOS PARA ENFRENTAR CRISIS SANITARIAS

**4. Fundamentación**

Convenio entre la SGyEP y la Universidad Nacional de Rosario

La planificación y la programación han pasado por varias etapas, desde ser las llaves maestras para el desarrollo hasta su simple desprestigio, desvalorización y abandono. Hoy se presentan como herramientas combinables para la toma de decisiones, con la expectativa de contribuir a la armonización de políticas, a la conciliación entre técnica y política, entre saber y poder, posibilitando lidiar con la incertidumbre, la fragmentación y la turbulencia en contextos complejos, tal como el que estamos atravesando. Es sabido que la irrupción de la pandemia de Covid-19 ha modificado violentamente los servicios de salud en todos sus subsectores y niveles, que han sido y son desafiados a dar la respuesta que la grave situación exige. De ahí que consideramos a la planificación estratégica en salud como una herramienta fundamental para enfrentar la crisis sanitaria.

**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 en temas de agenda sectorial y regional: Incluye módulos temáticos específicos según áreas determinadas de políticas públicas y/o en función de necesidades regionales y locales.*

#### **7. Perfil del/la participante y requisitos (público objetivo)**

Trabajadores y trabajadoras de nivel operativo de las administraciones públicas provinciales, municipales y de la ABA que se desempeñen en el sector salud.

#### **8. Objetivos**

##### **Objetivo general**

Aportar al conocimiento de la planificación estratégica en el campo de la salud y adecuar los instrumentos para enfrentar crisis sanitarias en contextos de alta fragmentación, incertidumbre y complejidad.

##### **Objetivos específicos**

Se espera que las y los participantes logren:

- Comprender los aportes de una perspectiva estratégica de planificación y de gestión para el manejo de situaciones críticas en el sector salud.
- Identificar las características distintivas de problemas inestructurados en la cotidianeidad de la gestión en salud y familiarizarse con la formulación de sistemas de soporte a las decisiones, tales como construcción de información táctica.

- Contribuir al diseño y funcionamiento de salas de situación, construyendo algunos indicadores y formulando operaciones de contingencia.
- Caracterizar las complejidades del funcionamiento organizacional en situaciones críticas, identificando competencias comunicacionales y organizativas.

## 9. Contenidos

**Unidad 1. Herramientas de planificación estratégica en salud:** Aplicación de la perspectiva y de las herramientas de la planificación estratégica a contextos cambiantes, con énfasis en contextos de crisis, identificando momentos y dimensiones. Articulación de la epidemiología con la planificación y la gestión sanitaria.

**Unidad 2. Sistemas de soporte a la toma de decisiones:** La toma de decisiones informada, información cuali y cuantitativa, especialmente para monitorear problemas inestructurados o cuasi estructurados, información táctica y realimentación.

**Unidad 3. Organización de Salas de Situación:** Las Salas de Situación como herramienta para la toma de decisiones bajo presión. Estudio y detección temprana de contingencias críticas, funcionamiento en semáforos: alerta, alarma, activación y desactivación. Trincheras de cálculo y respuesta, despliegues y repliegues territoriales.

**Unidad 4. Gestión en contextos de crisis:** Readecuaciones presupuestarias, comunicación interna y externa, establecimiento de prioridades, readecuación de funciones, logística. Manejo de crisis reiteradas o cronificadas.

## 10. Estrategias metodológicas y recursos didácticos

La propuesta de Educación a Distancia (EAD) que sostiene el curso se sustenta en el modelo pedagógico constructivista propuesto por el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED-UNR).

Como soporte tecnológico se utilizará la plataforma Moodle “*Carreras y Cursos*” y el servicio de videoconferencia sincrónica Meet, brindado por las cuentas corporativas de Google.

La utilización de los dispositivos comunicacionales, recursos hipermediales y entornos virtuales de participación sincrónica y asincrónica que ofrece esta modalidad, habilita la flexibilización de tiempos y espacio, requiriendo de propuestas didácticas que dinamicen la participación y el compromiso de los y las participantes con su propio proceso de aprendizaje.

Con referencia a las estrategias metodológicas y a los recursos didácticos que se desplieguen en los entornos de trabajo, se dispondrá de:

- **Guía del curso:** en la que se presenta el programa, el equipo docente, los recursos y acompañamiento en el aula virtual, las Unidades a desarrollar con un cronograma de trabajo y las condiciones de evaluación y aprobación del curso. La guía se estructura en módulo libro que permite presentar material escrito en múltiples capas/páginas e incluir contenido multimedia.
- **Foro de Bienvenida:** Espacio de comunicación social asincrónica en el que el equipo docente da la bienvenida a los y las participantes y los/las invita a que se presenten, comenten sus intereses y expectativas con referencia a la temática y al curso.
- **Novedades:** Espacio de noticias asincrónico donde el equipo docente pueda estar comunicando cuestiones relevantes del curso (se utiliza un foro de noticias con suscripción forzada).
- **Foro de consultas generales:** Espacio de comunicación asincrónica que permite realizar consultas en torno a los temas trabajados y que pueden ser generadas tanto por docentes como por los y las participantes.

Cada una de las **Unidades** tendrá los siguientes elementos a disposición en la plataforma del Campus Virtual UNR:

1. Guías didácticas en cada Unidad al estilo 'Paso a Paso': textos concisos y claros que funcionen como hojas de ruta, guiando el recorrido y facilitando el aprendizaje de los/las participantes.
2. Clases grabadas en video: combinando elementos teórico-metodológicos con testimonios de tomadores de decisión (de 30-40 minutos de duración máxima cada una).
3. Bibliografía: combinando textos con otro tipo de documentos como materiales audiovisuales y de difusión.

4. Propuestas de actividades individuales y/o grupales y de consignas de estudio dirigido, incluyendo estudio de casos, empleando los módulos: Tareas (entrega de documento escrito), Exámenes (cuestionarios con preguntas abiertas), Foros colaborativos y de debate sencillo para discusiones, intercambios y para propuestas complementarias como 'lluvias de ideas'.

Además, en el espacio del aula virtual se dispondrá de:

- Recursos de comunicación: Consultas asincrónicas por mensajería.
- Una (1) instancia de consulta sincrónica optativa (de unos 40 minutos de duración máxima) utilizando Meet. Será grabada y puesta a disposición de los y las participantes que no puedan asistir.
- Un espacio de integración/recopilación de las elaboraciones previas: Se emplea el módulo de Tareas para que el/la participante integre las presentaciones realizadas a lo largo del curso en un portafolio.
- Un Foro de despedida asincrónico: donde tanto el equipo docente como los/las participantes puedan hacer un cierre y despedirse.

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

Modalidad: Virtual asincrónico en Campus Virtual "Carreras y Cursos" de la UNR y virtual sincrónico en plataforma Meet.

Cantidad de horas de dictado (x cada comisión): 24 horas, distribuidas de la siguiente forma:

- Virtual asincrónico: 23 horas de desarrollo/tutorías (15 horas y 8 horas).
- Virtual sincrónico: 1 hora de consulta e intercambios (instancia opcional para los y las participantes del curso).

En el punto 16 de esta presentación se realiza una descripción detallada y ampliada de la modalidad y la cantidad/distribución de horas.

### **12. Bibliografía para el/la participante**

Se pondrá a disposición de los y las participantes una selección acotada de páginas de los siguientes materiales de lectura:

- Crespo, I., Garrido, A. y Medina, R.M. (2017). La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (18), 110-134. Disponible y verificado 26/06 en: <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281553357007.pdf>
- Das, J.P. (2007). *Planificación Cognitiva*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Yehezkel, D. (2002). Enfrentando el Futuro. México: Fondo de Cultura Económica.
- Godet, M. (2000). De la Anticipación a la Acción. Bogotá: Alfaomega.
- Kastika, E. (2006). Resolver la Crisis. Buenos Aires: Innovar.
- Matus, C. (1997). Planificación y Gobierno. Washington: OPS.
- Rovere, M.R. (2006). Capítulo IV. Planificación estratégica de recursos humanos en salud. 2da Ed. ampl. y corregida. Washington, D.C: OPS. Disponible y verificado 26/06:  
[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51595/9275326223\\_spa.pdf?sequence=1](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51595/9275326223_spa.pdf?sequence=1)

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

Se combinan dos tipos de evaluaciones de los aprendizajes: de 'proceso' y de 'integración final' o "producto", aplicadas y/o vinculadas con alguna situación o problema concreto de la práctica cotidiana de los y las participantes.

Se emplea la técnica del portafolio, que permite recopilar las producciones elaboradas por el/la participante cronológicamente, a la vez que posibilita y propicia la auto-reflexión/auto-evaluación sobre el propio producido, en función de la adquisición de nuevos conocimientos/competencias.

Cabe mencionar que todas las actividades y ejercitaciones constituyen instancias muy sencillas y breves en función del perfil de los y las participantes.

- La evaluación del proceso permite medir, en forma continua, los avances y logros alcanzados por el/la participante en el proceso de aprendizaje y realizar los ajustes que sean necesarios. Al final de cada Unidad se solicitará un breve escrito o ejercicio práctico reflexivo donde el/la participante pueda plasmar los conocimientos/competencias adquiridas a través del análisis de un caso real y/o situación concreta de su práctica cotidiana.
- Evaluación de producto: La evaluación final consistirá en la integración de las presentaciones realizadas previamente por el/la participante en un portafolio, es decir, no se les solicitará una nueva producción sino que se les pedirá que reúnan en un sólo archivo todas las actividades realizadas con anterioridad al final de cada Unidad. Se aplicarán criterios de evaluación cualitativos.

### 14. Perfil e información del docente

**Dr. Mario Rovere:** Médico Sanitarista con formación en Pediatría y Residencia en Salud Internacional. Director de la Escuela de Gobierno en Salud Floreal Ferrara, Ministerio de Salud de la Pcia. de Buenos Aires. Director de la Maestría en Salud Pública de la Universidad Nacional de Rosario. Ha sido subdirector de región sanitaria en la Provincia de Salta, director de planificación de salud de la Ciudad de Buenos Aires, consultor Regional de la OPS/OMS para la Región Andina, subdirector de la maestría de salud pública de la UBA, docente de planificación social posgrados FLACSO, Decano Organizador del Departamento de Ciencias de la Salud y Carrera de Medicina en la UNLaM, Viceministro de Salud de la Nación y Director de la Escuela de Gobierno en Salud de la Provincia de Buenos Aires. Autor de diversos libros, artículos y material educativo sobre Planificación Estratégica, Redes en Salud y Salud Internacional.

**Claudia Laub:** Socióloga. UBA, Especialización en Políticas Sociales y Administración y Planificación de Sistemas de Salud. (UNC). Funcionaria en diferentes áreas del Estado: nacional, provincial y municipal. Directora de programas de la Asociación El Ágora desde 1996. Asesora de la Escuela de Gobierno Floreal Ferrara Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. Docente de Maestría en UNR, Flacso, UBA, UNLP. Publicaciones, trabajos de investigación y de consultoría sobre el tema de seguridad ciudadana.

**Mariana Funes Molineri:** Licenciada en Psicología. Psicóloga Institucional (Universidad de Buenos Aires). Magíster en Psicología Educativa en la interfase Salud-Educación (Universidad de Buenos Aires). Directora de la Maestría en Análisis y Gestión Organizacional (Universidad de Belgrano). Profesora Adjunta Regular a cargo de la Cátedra I de Psicología Institucional (Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires). Docente de posgrado en la Universidad Nacional de Rosario, Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento, FLACSO, Universidad de Belgrano entre otras. Autora de artículos científicos y material educativo abordando institucionalmente el análisis de las prácticas profesionales y organizaciones del ámbito público.

**Verónica González:** Odontóloga, magíster en salud pública (UBA). Directora de Investigación y Cooperación Técnica de la Escuela de Gobierno en Salud “Floreal Ferrara” (Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires). Docente titular de “Problemática Social de la Salud” y “Promoción para la Salud” en el Departamento de salud y deporte de la Universidad Nacional de J. C. Paz. Coordinadora de la Diplomatura de APS-Salud Comunitaria (Escuela de Gobierno en Salud “Floreal Ferrara” y UNPAZ). Docente de posgrado de la Universidad Nacional de Rosario, FLACSO, UBA, Universidad Nacional de Tierra Del Fuego entre otras.

**Paula Curetti:** Licenciada en Antropología (FHyA, UNR), Magister en Salud Pública (CEI, UNR) y Especialista en Higiene y Seguridad en el Trabajo (FCEIA, UNR). Docente de los Talleres de Tesis I y II en la Maestría en Salud Pública (CEI, UNR) y de la Carrera de Especialización en Higiene y Seguridad en el Trabajo (FCEIA, UNR). Miembro Investigadora del Centro Interdisciplinario de Ciencias Etnolingüísticas y Antropológico-Sociales (CEI, UNR). Gestora de Aulas Virtuales desde el año 2010, Capacitadora en Diseño de Cursos e-learning en Moodle y en Didáctica, Herramientas y Estrategias aplicadas a entornos educativos virtuales. Integrante del Grupo de Contingencia en Educación a Distancia FCEIA-UNR, capacitando en recursos y tecnologías de plataformas educativas virtuales a los docentes FCEIA en el marco de la pandemia COVID-19. Integrante y directora de Proyectos de Investigación y de Extensión a la Comunidad radicados en la UNR, en las áreas de Antropología y Salud, contando con diversas publicaciones en la materia.

**María Natalia Pujol:** Lic. en Psicología (UBA). Psicóloga de planta e instructora de concurrentes del Equipo Infanto Juvenil del Centro de Salud Mental Nro. 3, Dr. A. Ameghino, C.A.B.A. Especializada en “Psicología Clínica con Orientación Psicoanalítica” (UBA). Maestranda en Salud Pública (UNR). Colaboradora técnica administrativa en la Diplomatura APS - SC (UNDTF), Diplomatura en Salud Internacional (Escuela de Gobierno en Salud Floreal Ferrara) y Maestría en Salud Pública (UNR). Colaboradora en la Asociación Civil El Ágora.

### 15. Requisitos de asistencia y aprobación.

El seguimiento de los procesos se realizará en forma permanente, con retroalimentación por parte del equipo docente sobre las actividades individuales y grupales propuestas.

A los fines de la aprobación de dichas actividades, individuales y grupales, se tendrán en cuenta el nivel de las producciones solicitadas y de las elaboraciones personales y su presentación en tiempo y forma. También se considerarán las participaciones en los Foros, en lo que hace, fundamentalmente, a la calidad de las intervenciones.

La presentación con aprobación de las actividades prácticas de cada Unidad y su integración/recopilación en un portafolio, es requisito para la aprobación del curso.

### 16. Duración

Cantidad de horas totales del curso: **24 horas** distribuidas en **8 semanas (3 horas cada semana)**.



Está previsto que el desarrollo integral de cada Unidad tenga una duración total de 6 horas asincrónicas, considerando también el tiempo que les insuma a los y las participantes la lectura de los materiales presentados, la visualización de videos y recursos hipermediales, la realización de las actividades propuestas y la participación en foros. Todas las actividades y recursos se encuentran en la plataforma virtual. Cada Unidad contiene diferentes tipos de actividades y distribución de las mismas, a ser autoadministradas y tutorizadas durante el lapso de cursada.

De las 3 horas correspondientes a la 8<sup>va</sup> y última semana de la Unidad 4, se empleará una (1) para llevar adelante una instancia sincrónica optativa (con una duración de 40 minutos máximo) en plataforma Meet. Este encuentro se utilizará para intercambio con los y las participantes, despejar dudas, realizar un cierre y dejar algunas reflexiones finales. Será grabado y puesto a disposición de los y las participantes que no puedan asistir.

<b>Unidad 1</b>		<b>Semana 1 - Instancia Asincrónica I</b> Duración: 3 horas	<b>Semana 2 - Instancia Asincrónica II</b> Duración: 3 horas
<b>Fecha Cursado</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación/Bienvenida: video y espacio Foro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase/conversatorio grabado sobre el tema.</li> <li>• Lectura de material bibliográfico.</li> <li>• Análisis e intercambio a través del Foro.</li> </ul>
<b>Cohorte 1:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía didáctica de la Unidad 1 'Paso a Paso'.</li> <li>• Clase/conversatorio grabado sobre el tema.</li> <li>• Análisis e intercambio a través del Foro.</li> </ul>	Guía orientada de actividades/breve ejercicio práctico reflexivo de cierre de la Unidad 1.
<b>Cohorte 2:</b>			
<b>Unidad 2</b>		<b>Semana 3 - Instancia Asincrónica III</b> Duración: 3 horas	<b>Semana 4 - Instancia Asincrónica IV</b> Duración: 3 horas
<b>Fecha Cursado</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía didáctica de la Unidad 2 'Paso a Paso'.</li> <li>• Clase/conversatorio grabado sobre el tema.</li> <li>• Lectura de material bibliográfico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura de material bibliográfico.</li> <li>• Análisis e intercambio a través del Foro.</li> </ul>
<b>Cohorte 1:</b>			Guía orientada de actividades/breve ejercicio práctico reflexivo de cierre de la Unidad 2.
<b>Cohorte 2:</b>			
<b>Unidad 3</b>		<b>Semana 5 - Instancia Asincrónica V</b> Duración: 3 horas	<b>Semana 6 - Instancia Asincrónica VI</b> Duración: 3 horas
<b>Fecha Cursado</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía didáctica de la Unidad 3 'Paso a Paso'.</li> <li>• Clase/conversatorio grabado sobre el tema.</li> <li>• Material audiovisual.</li> <li>• Análisis e intercambio a través del Foro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase/conversatorio grabado sobre el tema.</li> <li>• Ejemplos prácticos de articulación.</li> <li>• Análisis e intercambio a través del Foro.</li> </ul>
<b>Cohorte 1:</b>			Ejercicio práctico reflexivo de cierre de la Unidad 3: Simular una contingencia crítica,
<b>Cohorte 2:</b>			

		analizar y aplicar los contenidos apreñendidos. Debate e intercambio grupal en Foro.
<b>Unidad 4</b>	<b>Semana 7 - Instancia Asincrónica VII</b> Duración: 3 horas	<b>Semana 8 - Instancia Asincrónica VIII / Instancia Sincrónica I</b> Duración: 3 horas
<b>Fecha Cursado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía didáctica de la Unidad 4 'Paso a Paso'.</li> <li>• Nube de palabras para la apertura de la temática en plataforma.</li> <li>• Clase/conversatorio grabado sobre el tema.</li> <li>• Intercambio a través del Foro retomando las actividades introductorias (nube y clase grabada).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario a partir del análisis de un caso en plataforma.</li> <li>• Intercambio grupal y debate sobre el caso en plataforma virtual a partir de las respuestas individuales.</li> <li>• Instancia sincrónica optativa (*)/la grabación quedará disponible en plataforma.</li> </ul> <p>Ejercicio práctico reflexivo de cierre de la Unidad 4: Análisis de un caso. Resolución individual a partir de un cuestionario con preguntas abiertas.</p> <p>Espacio de integración/recopilación de las elaboraciones previas (Portafolio).</p>

(\*) Día y horario a convenir con los y las participantes

**Nota:** Para cada Cohorte se replica el mismo Cronograma presentado anteriormente, adecuando las fechas de desarrollo de acuerdo al inicio del curso y manteniendo la distribución de 8 semanas con una duración total de 24 horas.

### 17. Lugar

Campus Virtual de la Universidad Nacional de Rosario

<https://www.campusvirtualunr.edu.ar>