



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO ✓

Código: 458 ✓

Plan "1997"

Cátedra: Prof. Asociada Estela CAMMAROTA

Carrera: Licenciado En Administración.

**Aprobado por Res. Cons. Directivo
(F.C.E.)**

Nro. : 3715/17

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA PLAN 1997

MATERIA: 458 PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO

Cátedra Profesora Asociada Regular a/c

Ingeniera Estela Cammarota



CONTENIDO DEL PROGRAMA

1. ENCUADRE GENERAL

- 1.1. Marco General
- 1.2. Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del Plan de Estudios
- 1.3. Ubicación en la Currícula
- 1.4. Contenidos mínimos
- 1.5. Objetivos del aprendizaje

2. PROGRAMA ANALÍTICO

3. BIBLIOGRAFÍA

- 3.1. Bibliografía obligatoria
- 3.2. Bibliografía ampliatoria

4. MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN



1. ENCUADRE GENERAL

1.1. Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del Plan de Estudios

Por su ubicación en la currícula y la naturaleza de los temas abordados, la presente materia ofrece a los estudiantes próximos a graduarse, la reflexión y la práctica necesarias para tomar conciencia de la importancia fundamental que reviste la planificación de los objetivos, como así también el trazado de un futuro al que dirigirse de acuerdo con la propia voluntad y según las propias determinaciones. Es importante alentar así a los estudiantes, a tomar la iniciativa creativamente, en el trazado de los proyectos no sólo empresariales sino también del Estado, suprimiendo la improvisación mediocre y la comodidad irresponsable.

En tal sentido, apostando a que los futuros profesionales - como actores sociales con conocimientos de orden superior - se ubicarán en las organizaciones en posiciones estratégicas, esta materia buscará fortalecer sus capacidades para proyectar y construir el modelo de país y sociedad que se necesitan. De este modo, aportará a la ampliación de sus habilidades profesionales de planeamiento y gestión, profundizando prácticas de reflexión crítica de la realidad e incorporando enfoques y metodologías que les permitan: una correcta formulación de situaciones problemáticas en todos los ámbitos de la actividad humana, la detección de oportunidades de mejora y desarrollo, la proyección inteligente de caminos estratégicos viables para el diseño de soluciones y aprovechamiento de posibilidades, y la construcción consciente y premeditada de futuros deseables y elevados.

Esta materia permite desarrollar habilidades de lectura y operación del futuro, para todos los ámbitos organizativos, constituyéndose en herramienta indispensable para la anticipación y elección de cursos de acción apropiados, que respondan rápida y efectivamente asegurando condiciones de liderazgo.

1.2. Ubicación en la Currícula

Planeamiento a Largo Plazo se ubica entre las materias que cierran la formación profesional del Licenciado en Administración.

A esa altura de la carrera, el estudiante ha transitado por asignaturas que contribuyen al estudio de las organizaciones y actores claves, lo que constituye la base sobre la que se asienta.

Asimismo, por la necesidad de contar con metodología apropiada para el análisis de alternativas y el enfrentamiento de la incertidumbre, su cursada requiere haber aprobado Teoría de la Decisión.

1.3. Contenidos mínimos

El planeamiento como función administrativa. Características en el ámbito público, en el privado y en otras instituciones. Su ubicación en la estructura organizativa. Procesos de definición de objetivos, políticas y metas. Las características de las decisiones sobre el futuro. Herramientas para el proceso de planeamiento. Las fuentes de datos para el planeamiento. Proyecciones, pronósticos y tendencias. Los diferentes grados de control: componentes aleatorios y no aleatorios, endógenos y exógenos. Estudios de factibilidad. Las condiciones y metodologías definidas por instituciones financieras nacionales y extranjeras. Utilización de modelos de simulación para la evaluación de alternativas. Los modelos matemáticos: su uso como prototipos experimentales. Los modelos de sistemas para las tareas de planeamiento. Modelos dinámicos: estructura, ecuaciones, diagramas de flujo. Análisis de proyectos. Los requerimientos y contenidos de un proyecto de inversión. Los procesos de seguimiento, revisión y actualización de planes.

1.4. Objetivos del aprendizaje

Se espera que al finalizar la cursada, los estudiantes tengan práctica en la lectura compleja de la realidad, detectando sus problemáticas, oportunidades, contexto, eventos y actores significativos, pudiendo proyectar con mirada estratégica las acciones necesarias como para construir viabilidad a los objetivos propuestos.

También incorporarán saberes relativos a la negociación con los grupos de interés que se detecten, identificando sus modelos mentales y lógicas presentes.

En relación al análisis del Estado, se espera que fortalezcan su responsabilidad ciudadana al actuar protagónicamente en el estudio de la realidad social y la búsqueda de soluciones.

Como valor adicional, el trabajo en equipo mejorará sus habilidades de organización, comunicación y resolución colaborativa de conflictos. Las exposiciones les permitirán adquirir experiencia en presentaciones eficaces.

2. PROGRAMA ANALÍTICO

UNIDAD TEMÁTICA 1: Elementos de epistemología en la planificación

- Universo determinístico. Irrupción de la Física Cuántica y la Teoría del Caos. El pensamiento simple y el complejo. Paradigmas del orden y el desorden. Evolución de la concepción científica y su impacto en la captación de la realidad. Incertidumbre.
- Ley de autosimilaridad. Atractores y fractales. Cómo se conectan con el juego social.
- Argumentos de la planificación: ¿necesitamos planificar?
- Tipos de planificación. Sujeto y objeto en el proceso de planificar. Postulados de la planificación normativa o tradicional y de la situacional.
- Concepto de situación. Espacios de bifurcaciones. Componentes aleatorios y determinísticos, variables endógenas y exógenas.

Objetivos de aprendizaje:

- Que los estudiantes atraviesen un proceso de puesta en crisis de sus certidumbres para abrirse a la posibilidad del aprendizaje y cuestionamiento de las verdades aprendidas.
- Que comprendan cómo todo acto de observación es una intervención con consecuencias sobre el objeto de estudio, de modo de fomentar la responsabilidad de sus acciones, y detecten la importancia de tomar la iniciativa en la elección de futuros posibles.
- Que reflexionen y cuestionen los modelos tradicionales de elaborar los planes, incorporando una mirada compleja y transdisciplinar al realizar una reflexión epistemológica basada en valores.

UNIDAD TEMÁTICA 2: Niveles de la planificación: Estado, tercer sector y Empresas

- Elementos del Estado. Población, territorio, marco jurídico, poder y bien común.
- Articulación entre los sistemas a dirigir, el proyecto deseado y la capacidad del dirigente para realizar la acción de conducir hacia el futuro deseado.
- Sociedades organizacionales. Lugar que ocupan los organismos y las empresas. Responsabilidad social. El planeamiento como función administrativa. Su ubicación en la estructura organizativa.
- Proyectos sociales. Proyectos públicos. Proyectos privados. Distinciones conceptuales. Costo/ Costo social. Beneficio/bien común. Beneficiario/sujeto de derecho. Grupos de interés. Marco ético.
- Misión y Visión. No neutralidad de las apreciaciones. Concepción subyacente del ser humano y su relación con el medio.



Objetivos de aprendizaje:

- Que los estudiantes reconozcan la existencia de diferentes niveles de planificación de acuerdo con el ámbito de que se trate, distinguiendo sus particularidades, racionalidades y lenguajes dominantes.
- Enfatizar las singularidades a tener en cuenta por los planificadores en cada caso, y el tipo de perfil requerido.

UNIDAD TEMÁTICA 3: Abordaje estratégico

- Descripción y valoración del contexto. Técnica de proyección de escenarios, pronósticos y tendencias. Identificación de actores y eventos. Aliados y oponentes.
- Posición del planificador. Modelos mentales. Objetividad y subjetividad.
- Distancia entre lo actual y lo deseado. Problematicación. Herramientas de análisis de la realidad. Fuentes de datos para el planeamiento.
- Determinación de objetivos estratégicos que acerquen a la visión.

Objetivos de aprendizaje:

- Que los estudiantes incorporen herramientas conceptuales y metodológicas para el análisis del contexto y sus variables sensibles, y una correcta formulación de situaciones problemáticas frente a los propósitos fijados.
- Que identifiquen las estructuras mentales que facilitan u obstaculizan los razonamientos a la hora de describir la realidad, y de definir los objetivos.

UNIDAD TEMÁTICA 4: Momentos de la planificación

- Los cuatro momentos del planeamiento. Crítica a los pasos y etapas de la planificación normativa o tradicional.
- Momento analítico explicativo. Instancia diagnóstica con énfasis en el carácter situacional de las observaciones. Elaboración de hipótesis sobre causas y efectos de los problemas, para la explicación de los mismos y determinación de los frentes de ataque. Indicadores.
- Momento del diseño de las soluciones. Proyecto, programa, plan. Análisis de gobernabilidad para el abordaje de las soluciones. Indicadores de resultados.
- Momento estratégico. Construcción de viabilidad política, organizativa y económica. Análisis por escenarios. Táctica y operación. Negociación. Política y agenda.
- Momento táctico operativo. Dialéctica entre el conocimiento y la acción.
- Sistemas de petición y rendición de cuentas. Los diferentes grados de control.

Objetivos de aprendizaje:

- Que los estudiantes cuestionen la secuencialidad habitualmente aplicada a la planificación y la comprendan como un mecanismo complejo, de pasos simultáneos.
- Que distingan la estrategia como el momento de máxima creatividad y crecimiento, para definir los caminos superadores y la gestión de los recursos.
- Que comprendan cómo las políticas son constructoras de viabilidad y sobredeterminan modos de actuar, y cómo la agenda otorga condición de existencia.
- Que visualicen la importancia de la transparencia en la rendición de cuentas de las acciones, y valoren los mecanismos de control destinados a eso.

UNIDAD TEMÁTICA 5: Proyectos/emprendimientos privados

- Detección de oportunidades de nuevos negocios. Desarrollo, diversificación y mantenimiento en el mercado.
- Plan de negocios. Generalidades que debe contemplar. Ventajas competitivas.
- Estudios de factibilidad. Condiciones y métodos definidos por instituciones financieras nacionales y extranjeras. Utilización de modelos de simulación para evaluación de alternativas. Otros modelos para la toma de decisiones.
- Requerimientos y contenidos de proyectos de inversión.
- Seguimiento, revisión y actualización de planes.
- Organizaciones que aprenden. Disposición para el cambio.

Objetivos de aprendizaje:

- Que los estudiantes detecten las estrategias presentes en las empresas, y la importancia de la experiencia como fuente de aprendizaje para el cambio.
- Que incorporen conocimientos esenciales para las negociaciones con entidades nacionales e internacionales en la construcción de viabilidad de los proyectos.
- Que accedan a herramientas y modelos para optimizar la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones.
- Que detecten cómo las condiciones del líder influyen de manera fundamental en el éxito o fracaso de los planes, guiando voluntades y desarrollando capacidades.



3. BIBLIOGRAFÍA

3.1. Bibliografía obligatoria

- Vázquez, Alfonso (2000). *La Imaginación Estratégica*. Barcelona, Editorial Granica.
- Morin, Edgard (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- Matus, Carlos (1994). *Adiós, Sr. Presidente*. Caracas, Fondo Editorial Altadir.
- Matus, Carlos (1992). *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas, Fondo Editorial Altadir.
- Schwartz, Peter and Ogilvy, James (1998). *Plotting Your Scenarios*, en *Learning from the future. Competitive Foresight Scenarios*. New York, Editors Liam Fahey and Robert M. Randall.
- Senge, Peter (1998). *La Quinta Disciplina*. México, Editorial Granica.
- Villanueva, Luis Aguilar (1993). *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno*. México, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrua.
- Bonicatto, María. *Proyectos Institucionales (Análisis PROBES Abreviado)*. Apunte.
- Cammarota, Estela (1997). *Emprendimientos Comunitarios*. Apunte.
- Cammarota, Estela (2006). *Abordaje estratégico para el desarrollo de la gestión*. La Plata, publicación interna Ministerio de Seguridad.
- Wheatley, Margaret (1994). *El Liderazgo y la Nueva Ciencia*. Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Hill, Charles y Jones, Gareth. *Administración estratégica*. Madrid, Editorial Mc Graw Hill.

3.2. Bibliografía ampliatoria

- Lorenz, Edward (1995). *La Esencia del Caos*. Buenos Aires, Editorial Debate.
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco (1999). *El árbol del conocimiento*. Madrid, Editorial Debate.
- Sun Tzu. *El Arte de la Guerra*.
- Maquiavelo, Nicolás (2002). *El Príncipe*. Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
- Von Clausewitz, Carl (2003). *De la Guerra*. Buenos Aires, Editorial Distal.
- Borello, Antonio (2000). *El Plan de Negocios*. Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
- Schwartz, Peter (2000). *Cuando las buenas compañías se portan mal*. Buenos Aires, Editorial Granica.
- De Geus, Arie (1998). *La empresa viviente*. Buenos Aires, Editorial Granica.
- Nirenberg, Brawerman y Ruiz (2003). *Programación y Evaluación de Proyectos Sociales*. Buenos Aires, Editorial Paidós.



4. MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

Los alumnos serán integrados en grupos, como incentivo para el trabajo en conjunto y en oposición al individualismo, para promover el debate y el intercambio de ideas.

Los trabajos, que se irán resolviendo durante el período lectivo, focalizarán sobre ámbitos temáticos de interés, y desarrollarán en forma práctica todas las conceptualizaciones que vayan teniendo lugar. Los estudiantes deberán realizar entrevistas directas a actores claves respecto de la problemática abordada.

Los trabajos resueltos por los alumnos y supervisados por los equipos de auxiliares, serán expuestos en forma colectiva, con pautas para dicha exposición, y calificación de la misma, de modo de trabajar sobre la importancia de las presentaciones para el resto de su desenvolvimiento profesional y académico. Se enfatizará la transmisión de la experiencia vivida, de modo tal que la producción de cada grupo oficiará de caso de estudio para el resto de sus compañeros.

Se emplearán medios audiovisuales que amenicen las clases, mantengan la atención y actúen de disparadores para convocar a una mayor participación.

Se incentivará el intercambio dinámico, y el clima colaborativo y armonioso, para que el aula no sea simplemente un ámbito de reunión obligada, sino fundamentalmente una excelente oportunidad para la satisfacción del apetito de conocer y ser mejores.

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

La calificación de los estudiantes resultará del promedio de la nota obtenida por la elaboración y presentación del trabajo práctico, y las resultantes de dos parciales teórico prácticos que se tomarán al promediar y al finalizar la cursada.

Para la promoción de la materia dicho promedio debe ser igual o superior a 7 (siete).

Cuando hubiere un parcial (y sólo uno) en el que el alumno haya estado Ausente o cuya nota esté por debajo de 4 (cuatro), el mismo deberá presentarse indefectiblemente a un recuperatorio.

Si los parciales no estuvieran insuficientes, pero igualmente no alcanzaran en promedio para promocionar la materia, el estudiante podrá optar por dar un examen elevatorio del más bajo de ellos. Esa nota reemplazará a la anterior.

Para la calificación del trabajo práctico, rigen las mismas reglas que las mencionadas para los parciales, requiriéndose un mínimo de 4 (cuatro) para considerarse aprobado y 7 (siete) o más como condición para promocionar la materia. También en esta instancia existen las posibilidades de elevar o recuperar mencionadas previamente.

Es condición indispensable para la promoción o regularización de la materia que los estudiantes hayan asistido como mínimo al 75% (setenta y cinco por ciento) de las clases. Caso contrario, se los considerará como Ausentes.



Todas estas disposiciones, las condiciones para presentarse a exámenes finales y la aprobación o regularización de la materia, deberán ajustarse a la normativa vigente al momento de la evaluación.

Los parciales versarán sobre los temas tratados en clase, con base en lo desarrollado por el docente y fundamentados con la bibliografía indicada, aplicados sobre artículos periodísticos que ilustren temas de actualidad. También los estudiantes serán examinados acerca del desarrollo de los trabajos prácticos de sus compañeros de otros grupos, cuyas elaboraciones – como se dijo – obrarán como casos de estudio.