**UNIDAD N°6**

## Síntesis: se analiza la relación entre proyectos, sus posibilidades de cooperación y articulación. Luego se da en la apertura del foco, para analizar los planes estratégicos institucionales, conjunto de programas y proyectos con los que puede contar una organización

**La coordinación de proyectos y el Plan estratégico institucional**

**Las causas de la descoordinación:**

**Coordinación Vertical:** es la coordinación que se desarrolla entre organismos dependientes en términos jerárquicos. Por ejemplo, la relación entre la Secretaría de Política Universitaria y el Ministro de Educación de la Nación.

**Coordinación Horizontal:** se expresan entre organismos de un mismo nivel jerárquico. Incluye también la relación entre un organismo público y asociaciones sociales, empresas, así como también la relación con otros organismos públicos. Es el caso de las relaciones intermunicipales o de las relaciones al interior del Consejo Federal de Educación en Argentina, integrado por todos los ministros de Educación de las provincias argentinas, y presidido, en un marco horizontal, por el ministro de Educación de la Nación; o el caso de las relaciones que se estable entre el CIN, la Secretaría de Políticas Universitarias y el Ministerio de Educación.

**Sinergia:** todo proceso sinérgico ocasiona un resultado cualitativamente superior a la suma de las actuaciones individuales, se suele considerar que toda articulación interinstitucional estaría simbolizada con la siguiente fórmula: 1 + 1 > 2.

**Efectos de un proceso asociativo**

No toda coordinación-alianza-red resulta beneficiosa para las partes que la componen, solo se dará en aquella en donde los resultados generados se estimen superiores a los recursos invertidos en la relación. Como toda experiencia de cambio, la gestión de un proceso de coordinación entre proyectos implica “mover el tablero”, reformular acuerdos, beneficiar o perjudicar a determinados actores (al modificarse su posicionamiento interno) y, a su vez, reducir la libertad de acción que cada unidad lograba al tener sus propios destinatarios, clientes o usuarios y sus propios criterios de selección de beneficiarios, por cada programa gestionado.

**Grados de coordinación**

Se produce una integración cuando el mayor grado de coordinación entre dos programas llevará a la conformación de un nuevo proyecto que los fusione.

**Con quién se articula**

Es relevante analizar si los actores involucrados como la sociedad civil (participando indirectamente a través de sus organizaciones), las empresas privadas y otros actores estatales (nacionales, provinciales o municipales). Tienen objetivos, intereses y valores en común, o por lo menos, no excluyentes entre sí.

**Analizar qué se va articular**

Es necesario analizar en cada relación cuáles van a ser las actividades del proyecto que conviene articular y qué grado utilizar. Luego surge la necesidad de explorar críticamente todas las alternativas, extremas e intermedias, respecto de cuánto compartir. ¿Serán las principales actividades del proyecto o solo articularemos las actividades de apoyo? Dependerá de cada caso.

**El diseño de programas**

Constituye una propuesta de articulación de proyecto y es una opción para ampliar el grado de coordinación existente es la conformación de programas que integren un grupo de proyectos diferenciados**.**

**Para qué elaborar un programa**

Contar con un programa permite que las instituciones no superpongan proyectos, trabajan de manera cooperativa y logra un impacto mayor.

**Diseño de un Programa**

Debe contar

* Objetivo central
* Fundamentación
* Presupuesto integrador
* Matriz (se incluye para las actividades los nombres del proyecto)
* Objetivo de cada Proyecto – Resultado de programa
* Organismo responsable
* Destinatario del programa
* Cronograma
* Hitos específicos del programa
* Sistema de evaluación

Objetivo central que lo identifique, el cual deberá ser el mismo que el objetivo superior de cada uno de los proyectos.

Fundamentación

Presupuesto integrador, considerando los recursos de cada proyecto.

El programa deberá contar con una matriz, donde se incluyan en el lugar que correspondía para las actividades los nombres de los proyectos. El objetivo de cada proyecto pasará a constituir un resultado del programa.

Se deberá agregar un apartado para describir el organismo responsable. Además, deberá establecerse los destinatarios del programa, así como también el cronograma correspondiente. El sistema de control deberá incluir hitos específicos del programa. Momentos especiales donde se disponga de toda la información necesaria para la toma de decisiones respecto del avance de cada proyecto. Finalmente, también deberá incorporarse un apartado con el sistema de evaluación del programa, el cual muchas veces implicará una redefinición de los instrumentos de evaluación de cada proyecto, de manera de evitar superposiciones y aprovechar para un uso común las instancias de evaluación.

**De los programas al plan y la política**

El **plan** constituye un conjunto de programas y proyectos ordenados para el logro de un determinado objetivo.

**Componentes de una política pública**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Política de la Secretaría de ...... | Plan | PROGRAMA 1 | PROYECTO 1.1 |
| PROYECTO 1.2 |
| PROYECTO 1.3 |
| PROYECTO 1.4 |
| PROGRAMA  2 | PROYECTO 2.1 |
| PROYECTO 2.2 |
| PROYECTO 2.3 |
| PROYECTO 2.4 |
| Normativa | |
| Recursos económicos e infraestructura disponibles | |
| Recursos humanos | |
| Proyectos independientes | | |
| Acciones no planificadas | | |
| Omisiones o inacciones | | |

**Diseño del plan estratégico**

El Plan Estratégico Institucional

El diseño del Plan Estratégico Institucional

Instrumento de planificación y gestión

Integral y colectivo

**I**

Modelo de gestión estratégico

**A -** El Plan Estratégico Institucional es un conjunto de programas que han sido articulados en función de los objetivos estratégicos que una institución se propone alcanzar en un período determinado.

B - El diseño del Plan Estratégico Institucional es una actividad técnico-política, que integra tanto la definición de una meta a alcanzar en un tiempo determinado como el camino a recorrer por parte de una institución para llegar a dicha meta. Constituye un proceso reflexivo y creativo por el que se construyen, de manera consensuada, una imagen objetivo a lograr y una estrategia concreta, consolidad y coherente para alcanzar dicha situación.

C - Es un instrumento de planificación y gestión. La metodología de los planes estratégicos institucionales resalta la necesidad de integrar las fases de planificación y gestión.

Es integral. Constituye un documento que unifica los grandes lineamientos de la organización, así como la estrategia a desarrollar en un plazo determinado, fijando los principales proyectos a llevar adelante y la modalidad de gestión elegida. Implica superar la fragmentación.

Es un producto colectivo. Implica la participación activa de los distintos actores de la comunidad educativa. Por lo que constituye una acción que favorece la distribución del poder, al dar lugar a los distintos actores, a que formen parte de la toma de decisiones.

**D -** Es preciso evitar la teatralización del cambio, donde hacemos como si hubiéramos cambiado nuestra forma de actuar, pero en realidad seguimos funcionando de la misma manera… El disponer de proyectos, programas y de un plan estratégico institucional, situacional y participativo no implica que, efectivamente, la dirección del centro haya asumido un modelo de gestión estratégico.

**Etapas del Plan Estratégico**

**Política**: formación del equipo de gestión y sus funciones. Definición de la misión, los valores y la visión del plan.

En los casos de planes estratégicos participativos de organizaciones de gran tamaño, tales como las universidades, lo usual es que la función del diseño del plan y la realización de las tareas correspondientes se delegue a un equipo, que puede estar integrado por docentes, estudiantes y graduados. La función de aprobación, entonces, queda en manos del Consejo Superior de la Universidad.

**Analítica**:  diagnóstico de la situación. Árbol de problemas de la institución.

La fase analítica constituye un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el centro educativo. Son útiles de aplicar en esta instancia las tres herramientas de diagnóstico:

* Diseño de una línea de base: indicadores de gestión.
* Matriz FODA.
* Diseño del árbol de problemas de la institución

Un buen diagnóstico institucional provee de información útil para la toma de decisiones. No implica solo detectar y sistematizar la información relevante para la toma de decisiones y cuantificarla a través de indicadores.

Veamos un ejemplo de indicadores a tener en cuenta en esta instancia:

“Aspecto: **Rendimiento académico de los alumnos**Indicadores:

Porcentaje de repitencia y promoción.

Resultados académicos de acuerdo con las diferentes áreas. Cursos en los que hay mayor deserción.

**Estratégica**: definición de las líneas estratégicas de acción. Los programas de acción.

Como base los productos de la fase de análisis, uno de los “entregables” centrales de la fase estratégica es la elaboración del **árbol de objetivos de la institución**. El objetivo del plan deberá estar en consonancia con la visión, los valores y la misión de la institución.

**Componente pedagógico:** se trata del eje de las funciones sustantivas de la institución educativa. Podría centrarse en la priorización de una determinada estrategia pedagógica, la resolución de determinados problemas curriculares, etcétera. En las instituciones universitarias suele destacarse la diferenciación entre líneas estratégicas de docencia y de investigación.

**Componente organizativo:** constituye la línea estratégica que define de qué manera se va conformar la estructura de la organización. ¿Qué grado de división del trabajo se promueve? ¿Cómo se dividen las tareas y cómo se coordinan y controlan las acciones? ¿Qué grado de formalización tendrá la estructura?

**Componente administrativo:** el componente administrativo está referido a la gestión de los recursos humanos, materiales, financieros, y a la infraestructura con los que cuenta la institución educativa.

**Componente comunitario:** supone la definición de cómo se considera necesaria la relación del centro con la comunidad. En las universidades, se trata fundamentalmente de la línea estratégica de extensión universitaria.

**Operativa**:  diseño de los proyectos.

Es un espacio en el que se deberán detectar las alternativas más válidas para alcanzar cada uno de los ejes estratégicos y, de esta manera, en el plazo señalado lograr el objetivo del plan.

La fase operativa no constituye una instancia en la que se dispone todo lo que hay que hacer en los próximos diez años para lograr los ejes estratégicos y el objetivo del plan. En el momento del diseño, se establecen preproyectos que se consideran relevantes de implementar, pero reconociendo que son los planes anuales, operativos y sucesivos los que deberán establecer, año tras año, la mejor manera de intervenir para el logro de los objetivos, considerando los cambios del contexto, de las oportunidades, los recursos y las nuevas demandas que surjan.