

## **MATERIA OPTATIVA**

### **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

Profesor Adjunto a cargo: Lic. Darío M. Rubinstein

Jefe de Trabajos Prácticos: Lic. Luciano Tano

Orientación: Estado, Administración y Políticas Públicas

Horario propuesto: Miércoles de 14 a 18 hs.

#### **FUNDAMENTACIÓN**

La posibilidad de tener un panorama de las herramientas de gestión disponibles para su aplicación en las organizaciones públicas resulta un aporte de primera importancia para aquellos estudiantes de Ciencia Política que elijan la Gestión Pública como eje de especialización en sus estudios de grado. Esto es así porque el desempeño del aparato estatal no es indiferente al resultado de la aplicación de los programas y políticas públicas.

Tradicionalmente, el discurso dominante asoció conceptos como “reforma”, “eficacia” o “efectividad” del estado a paradigmas que se orientaban al ajuste, y escondían bajo el lenguaje técnico formal, generalmente extraído de la esfera económica, un debilitamiento de las capacidades estatales de intervención y control, cuando no un retiro liso y llano del estado del escenario económico y social, dejando al mercado como único asignador de recursos.

El resultado de esas políticas y la recuperación del rol del estado en los últimos años vuelven a poner en discusión el tema de las capacidades estatales, obligando a retomar aquellos conceptos, no como máscaras sino como objetivos tendientes a garantizar un mejor resultado en la formulación y aplicación de las políticas públicas. En ese sentido, el enfoque propugnado supone que la aplicación de políticas públicas inadecuadas no cumple los objetivos perseguidos, pero esta situación se da muchas veces cuando las políticas son las adecuadas, pero la inexistencia o el mal uso de las herramientas de gestión impiden optimizar su aplicación.

Sobre esta base, no se pretende profundizar particularmente en una u otra herramienta o técnica de gestión pública, sino dar un panorama tan amplio como sea posible de los recursos disponibles, evitando superposiciones innecesarias con los contenidos de otros cursos y tratando de aportar permanentemente la casuística necesaria para que los contenidos no se queden en el nivel abstracto de la formulación teórica. Con este fin, se buscará contar con el testimonio de actores clave en organizaciones públicas, que puedan reflejar virtudes y defectos de las experiencias realizadas.

Del mismo modo, en la medida en que el curso pueda tener continuidad, los contenidos se irán revisando y actualizando, de modo de cubrir nuevas herramientas de gestión o actualizar la discusión sobre las vigentes.

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del curso es proveer a los alumnos de un conjunto de herramientas técnico-metodológicas para la descripción y análisis de las organizaciones públicas y los servicios prestados por ellas, de modo que estén capacitados para participar en las intervenciones que puedan requerirse para la optimización de los procesos de las primeras y la mejora en la calidad de los segundos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1- La adquisición de competencias vinculadas al manejo de las tecnologías estándar de gestión y control de políticas y programas públicos.
- 2- El manejo de las herramientas básicas fundamentales para el análisis de estructuras en organizaciones públicas.
- 3- El desarrollo de capacidades para asistir técnicamente a las organizaciones públicas en el desarrollo de programas de calidad de servicios y procesos de mejora continua.
- 4- El aporte de elementos básicos para el análisis, evaluación y reestructuración de los procesos de trabajo en organizaciones públicas.

## **CONTENIDOS**

### **UNIDAD I:**

Viejos y nuevos paradigmas acerca de la gestión estatal. El modelo racional burocrático y la gestión por procesos. Nueva gestión pública y la búsqueda de resultados. Virtudes y problemas. Concepto de tecnología de gestión y control de políticas públicas. Algunas de las principales tecnologías de gestión y control en organizaciones públicas: Planeamiento Estratégico, Formulación de Programas, Diseño y Reingeniería de Procesos, Calidad de Servicios, Evaluación de Programas, Reestructuración Organizacional.

### **Bibliografía de la Unidad I:**

- Jefatura de Gabinete de Ministros (2000): Plan Nacional de Modernización del Estado. Buenos Aires.
- Harmon, Michael y Mayer, Richard (1999): Teoría de la organización para la administración pública. FCE, México. Caps. 1; 2 y 3

- López, Andrea y Zeller, Norberto (2010): Argentina: un balance de las reformas administrativas en el Estado Nacional a 25 años de democracia. INAP, Buenos Aires.
- López, Andrea (2003): La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. INAP-DEI, Serie I, Doc. Nro 68, Buenos Aires.
- Ossorio, Alfredo (Coord) (2007): La gestión por objetivos y resultados. Una visión sistémica. Secretaría de Gestión Pública, Buenos Aires.
- Oszlak, Oscar y O'Donnell, Guillermo (1981): Estado y políticas estatales en América Latina. Hacia una estrategia de investigación. CEDES-G.E.CLACSO N° 4. Buenos Aires.
- Powell, Walter y DiMaggio, Paul (Comps.) (1999): El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. FCE, México. Caps. 1; 2 y 8.
- Rubinstein, Darío; López, Gustavo y Laguna Weinberg, Leonardo (2005): Muchas razones en busca de una perspectiva. Un análisis de las distintas formas de pensar el concepto de racionalidad en las organizaciones públicas. Mimeo, Buenos Aires.
- Broitman, Ana Cecilia (2008): El Estado como instrumento hacedor de calidad y generador de políticas públicas: el valor de la eficacia de resolver demandas insatisfechas. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD. Buenos Aires.
- Jaime, Fernando M. (2008): La priorización de estrategias en los modelos de gestión por resultados. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD. Buenos Aires.
- Schweinheim, Guillermo F. (2008): La institucionalización de sistemas administrativos y el incremento de la capacidad de gobierno democrático. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD. Buenos Aires.
- Zeller, Norberto (2007): Marco conceptual metodológico para el estudio de las políticas públicas. INAP, Buenos Aires.

## **UNIDAD II:**

Productos y servicios de las organizaciones públicas. Concepto y alcances. Gestión de la calidad y procesos de mejora continua. El programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Punto de contacto. Guía de trámites. Los mecanismos de participación de los usuarios en las organizaciones públicas. Evaluación del desempeño de la organización, análisis de resultados y satisfacción ciudadana.

### **Bibliografía de la Unidad II:**

- Secretaría de Gabinete (2011): Nuevos abordajes sobre calidad en la gestión pública. Documento de trabajo, Buenos Aires.
- Secretaría de Gestión Pública (2007): Estado y entes de control y regulación: una mirada desde la ciudadanía y sus organizaciones. Buenos Aires.
- Secretaría de Gestión Pública (2007): Gestión de Calidad y Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Buenos Aires.
- Secretaría de Gestión Pública (2007): Guía para la elaboración de la Carta Compromiso con el Ciudadano (actualización). Buenos Aires.
- Secretaría de Gabinete (2011): Programa Guía de Trámites. Documento de trabajo, Buenos Aires.

### UNIDAD III:

Procesos de trabajo. Análisis y reingeniería. Trámites y procesos. Simplificación y Ventanilla Única de Trámites. La administración digital. El planeamiento en las organizaciones públicas. Planeamiento tradicional, planeamiento estratégico y planeamiento estratégico situacional. Personal del Estado y relación de Empleo Público: Normativa y gestión.

#### Bibliografía de la Unidad III:

- Secretaría de Gestión Pública (2006): Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. Buenos Aires.
- Rubinstein, Darío y Lupis, María Aurelia (2009): Ventanilla Única de Trámites para la Administración Pública Nacional. Buenos Aires.
- Bernazza, Claudia (2006): La planificación gubernamental en Argentina. Experiencias del período 1974-2000 como puntos de partida hacia un nuevo paradigma. En [http://www.flacso.org.ar/uploaded\\_files/Publicaciones/Tesis\\_Claudia\\_Bernazza.pdf](http://www.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Tesis_Claudia_Bernazza.pdf). Cap. 6.

### UNIDAD IV:

Criterios organizacionales para la implementación de Estructuras Organizativas. Instrumentos presupuestarios para el análisis de las estructuras organizativas. Normativa de aplicación en el análisis de las estructuras organizativas públicas. Análisis de los productos en el diseño de unidades organizativas (Clasificación – Conformación – Atributos -, etc.).

#### Bibliografía de la Unidad IV:

- Secretaría de Gabinete (2011): Criterios generales para el análisis y diseño de estructuras organizativas. Documento de trabajo, Buenos Aires.
- Secretaría de Gabinete (2011): Manual de diseño y evaluación de estructuras. Documento de trabajo, Buenos Aires.
- Hintze, Jorge (1999) Administración de estructuras organizativas, Biblioteca Virtual TOP. En [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar). Buenos Aires.
- Hintze, Jorge (2001) La gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados, Revista Reforma y Democracia, CLAD, N° 21, Caracas.
- Jefatura de Gabinete de Ministros. Presupuesto Público de Gastos y Recursos de la Administración Nacional. (Vigente)
- Jefatura de Gabinete de Ministros. Decisión Administrativa (vigente para cada año) distributiva del Presupuesto de Gastos y Recursos de la Administración Nacional.
- Mintzberg, Henry (2000): Diseño de Organizaciones Eficientes. 1a. edic., 8a. Reimpresión. Buenos Aires, El Ateneo. Título en Inglés: "Structure in Fives. Designing Effective Organizations.
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. El Sistema Presupuestario de la Administración Nacional de la República Argentina. Secretaría de Hacienda. Oficina Nacional de Presupuesto. En [http://www.mecon.gov.ar/onp/html/manuales/el\\_sistema\\_presupuestario\\_publico.pdf](http://www.mecon.gov.ar/onp/html/manuales/el_sistema_presupuestario_publico.pdf)

## **METODOLOGÍA DEL CURSO Y FORMA DE EVALUACIÓN**

El curso se desarrollará de acuerdo a la metodología de taller, con reuniones teórico prácticas de periodicidad semanal en las que se discutirán los contenidos del programa con referencias permanentes a las experiencias concretas que hayan tenido lugar en organizaciones públicas.

El propio desarrollo de los contenidos, propuesto de manera flexible, permitirá el agregado de nueva bibliografía o la modificación de la inicialmente propuesta, de modo de mantener la actualización de los temas de discusión y el interés de los alumnos.

En ese sentido, se espera de los alumnos un alto nivel de participación y lectura previa del material propuesto por la cátedra, de modo de garantizar una dinámica adecuada a los objetivos de la materia.

A lo largo del curso se realizarán una serie de clases prácticas sobre diferentes aspectos de interés y/o actualidad dentro de la gestión pública. El objetivo es aproximar al alumno a los problemas reales de la gestión pública, especialmente en los campos de Calidad de Gestión, Análisis y Diseño organizacional y Gestión de Procesos. Como regla general, las prácticas consistirán en la preparación grupal de un estudio de caso relacionado con un aspecto particular del programa, con el asesoramiento y supervisión del profesor, así como su exposición y debate en clase del mismo y/o de sus principales conclusiones. El resto de los alumnos deberán acudir ese día a clase habiéndose leído la documentación y/o bibliografía recomendada.

Dentro de esta línea de trabajo, la cátedra invitará a las reuniones a distintos funcionarios y actores clave de organismos públicos que hayan empleado algunas de las herramientas propuestas para que puedan compartir las experiencias realizadas y responder a las consultas e inquietudes de los alumnos.

La evaluación final consistirá en la presentación de un trabajo mixto (individual-colectivo), que profundice y complete la línea iniciada en los trabajos prácticos, desarrollando casos que deberán proponer los alumnos con el visto bueno de la cátedra.

Cualquier otra cuestión vinculada con la metodología del curso y la forma de evaluación se regirá por las normas correspondientes de la Carrera de Ciencia Política y la Facultad de Ciencias Sociales y, en la medida de lo posible, será decidida por la cátedra en acuerdo con los alumnos.