



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Rubino, Fernando

## Seminario de Instrumentos de Gestión Pública



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

*Rubino, F. (2023). Seminario de Instrumentos de Gestión Pública (Programa). Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4310>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Universidad Nacional de Quilmes  
Departamento de Ciencias Sociales  
Programa regular - Cursos presenciales

Carrera: Licenciatura en Ciencias Sociales

Año: 2023

Curso: Seminario de Instrumentos de Gestión Pública

Profesor: Lic. Fernando Rubino

Carga horaria: 4 horas áulicas y 1 hora extra áulica

Créditos: 10 créditos

Núcleo al que pertenece: Curso del Ciclo Superior, obligatorio para la Orientación en Políticas Públicas

Tipo de Asignatura: Teórico – práctica

**Presentación y objetivos:**

El **objetivo central** del curso es que el estudiante acceda, con una mirada crítica, analítica y estratégica, al uso de herramientas básicas de gestión pública.

A nivel **específico** se espera que el estudiante:

- Logre articular los aspectos de carácter micro-organizacional, con problemáticas de mayor nivel de abstracción del campo de la gestión pública iberoamericana.
- Compare distintas alternativas de diseño y reforma de las estructuras organizacionales y detecte sus fortalezas y debilidades.
- Se capacite en el uso de técnicas para la mejora de los procedimientos técnicos y administrativos.
- Visualice distintas herramientas que promueven la transparencia, la participación ciudadana y la coordinación de las políticas.
- Reflexione acerca de los modelos predominantes de gestión pública en Argentina y Latinoamérica y sus posibilidades de transformación.



## **Contenidos mínimos:**

La gestión pública y sus diferentes modelos (racional – legal, clientelar, Nueva Gestión Pública y Administración Deliberativa). Estructuras organizacionales y procedimientos administrativos. La planificación de políticas y proyectos públicos. La planificación estratégica. La implementación y las técnicas de seguimiento. Herramientas para la evaluación de la gestión. Las finanzas públicas y el diseño de presupuestos. La gestión de relaciones interinstitucionales. Estrategias de cooperación y coordinación institucional.

## **Contenidos Temáticos o Unidades:**

### **Unidad I: El campo de la gestión pública**

Administración y Gestión Pública. Una introducción al debate entre la gestión pública y la privada. Similitudes y diferencias. Gerencia y gestión pública: sus implicancias. La gestión pública en Argentina: niveles de gobierno. Los procesos de innovación en la gestión pública. Los tipos de gestión pública. El debate sobre la especificidad de la política y la gestión social, en el marco de las políticas públicas.

### **Unidad II: Estructuras Organizativas**

Formas estructurales en las administraciones públicas. Diseño y transformación de estructuras. El organigrama. La estructura formal y los comportamientos informales. Los procesos de diferenciación y de coordinación interna. Complejidad, formalización y departmentalización. Estructuras rígidas y flexibles. La estructura por proyectos y la matricial. La conformación de institutos y agencias estatales. Propuestas de reforma de la macro-estructura del Estado argentino. La redacción de normas para la reforma de las estructuras orgánicas: el decreto.

### **Unidad III: Sistemas Administrativos. Gestión de la calidad y la transparencia.**

Herramientas para el diseño de circuitos administrativos. Su graficación por medio del cursograma y la utilización de manuales. La lógica del armado del expediente administrativo. La gestión de la calidad en la administración pública. Las normas I.R.A.M. e I.S.O. Los protocolos de actuación. La Ventanilla Única en los organismos públicos. Herramientas para la transparencia en el manejo de recursos. La experiencia del municipio de Morón. Las Cartas Compromiso. El sistema de gestión integral de reclamos en el municipio de San Miguel.



#### **Unidad IV: El control y evaluación de proyectos y servicios. Herramientas de participación ciudadana y de coordinación organizativa.**

Planes, programas y proyectos. Problemas habituales de diseño, control y evaluación. La Línea de base y de progreso. El diseño del sistema de control. Índices e indicadores de evaluación. La evaluación en la gestión pública argentina. La medición de la satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios públicos. Tipos y grados de participación en la toma de decisiones. Viabilidad, capacidad institucional y oportunidad de los procesos participativos. Los foros de seguridad. Participación de los destinatarios en la gestión pública. La Teoría de la Contingencia. Estrategias de Articulación de los programas. Entre la fusión y la autonomía y entre la sinergia y el antagonismo. Las relaciones intergubernamentales horizontales y verticales. La articulación de proyectos en el Plan Estratégico Institucional.

#### **Unidad V: Modelos de gestión pública**

La construcción de modelos en la gestión pública. El modelo racional – legal. El grado de constitución del modelo en los países europeos y en América Latina. El clientelismo y las prácticas perversas de actuación en las administraciones públicas. El enfoque Gerencial. El debate sobre las consecuencias de la aplicación de sus herramientas. Los nuevos desafíos de la gestión pública en Iberoamérica. El enfoque neo-público.

Bibliografía Obligatoria (en orden sugerido):

#### **Unidad I:**

- Cabrera Mendoza, Enrique, “Estudio Introductorio”, en Bozeman Barry, La gestión pública. Su situación actual, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.
- Ilari, Sergio, “Entre el género y la especie. La discusión actual sobre la naturaleza de la Política y la Gestión Social”, en Circunstancia. Revista de Ciencias Sociales del IUIOG. Año 4, N. 11, Madrid, 2006.
- Ballart, Xavier, Innovación en la Gestión Pública y en la empresa privada, Díaz de santos, Madrid, 2001, págs. 1 a 39.

#### **Unidad II:**

- Robbins, Stephan, Administración. Teoría y Práctica, Prentice-Hall, México, 1987, págs.. 158 a 169.
- Ilari, Sergio, De los proyectos a la estructura matricial. Un estudio de caso de las implicancias de las reformas organizacionales en las relaciones de poder en Revista Mundo Urbano, U.N.Q., 2004.
- Hall, Richard, Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. Ed. Prentice-Hall, México, 1996, págs. 50 a 81.



- Nación Argentina, Jefatura de Gabinete de Ministros, Macroestructura. La construcción del Estado y los bienes públicos, Buenos Aires, 2006, págs. 6 a 12.

- Provincia de Buenos Aires, Subsecretaría de la Gestión Pública, Criterios generales para el diseño de estructuras en la Administración Pública Provincial, Documento N5, La Plata, 2005, págs. 8 a 27.
- Provincia de Buenos Aires, Subsecretaría de la Gestión Pública, Aportes para la elaboración de instrumentos de decisión, La Plata, 2006.

### Unidad III:

- Magdalena, Fernando, Sistemas Administrativos, Macchi, Bs. As., 1992, págs. 16 a 19 y 83 a 100.
- Nación Argentina, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Guía para el relevamiento y estudio de circuitos administrativos, Buenos Aires, 1991.
- Volpenesta, Jorge, Estudios de sistemas de información para la Administración, Buyatti Editorial, 1999, págs. 158 a 197.
- Municipio de Río Grande, Manual de Procedimientos de Compras y Contrataciones, Decreto 863/13 y modificatorias.
- Muñoz Machado, Andrés, La gestión de calidad total en la Administración Pública, Díaz de Santos, Madrid, 1999, capítulo 6.
- Junta de Andalucía, Protocolo de actuación ante supuesto de acoso escolar, Andalucía, Publicaciones de la Conserjería de Educación, s/f.
- Nación Argentina, Subsecretaría de la Gestión Pública, Guía para la elaboración de la Carta Compromiso con el ciudadano. Buenos Aires, 2007, páginas 9 a 27.
- Nación Argentina, Ministerio de Justicia, Oficina Anticorrupción, Ética, transparencia y lucha contra la corrupción en la Administración Pública. Manual para el ejercicio de la función pública, Buenos Aires, 2009, cap. 3.
- Municipalidad de Morón, “Transparencia en la Gestión”, en: <http://www.moron.gov.ar> Acciones de Gobierno – Transparencia, 2015.
- Municipalidad de San Miguel, Sistema integral de reclamos. <http://www.msm.gov.ar/areas-gestion-publica/reclamos/>
- Nación Argentina, Ministerio de Modernización, Presidencia de la Nación “Gestión Documental Electrónica. Manual de usuario, módulo generador electrónico de documentos oficiales”. 2017.



- INSSJP - PAMI “Manual Modelo de Atención Personalizada para UGL. Revisión 2”. 2014.
- Municipalidad de Quilmes “Informe de auditoría interna. Rendición de cuentas 2020”. 2020.
- Municipalidad de Quilmes “Manual de procedimientos de Auditoría Interna”. 2016.
- Instituto de Estudio y Administración Local “Análisis de la Rendición de Cuentas Quilmes 2018”.

#### Unidad IV:

- Groisman, David, Bustelo, Celeste y Arrieta, Dolores, Implementación del tablero de control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, CIPPEC Documento de Trabajo N 34, diciembre de 2009.
- Ilari, Sergio, Formulación y Evaluación de Proyectos, Carpeta de Trabajo, UVQ, Bernal, 2014, capítulo 4.
- Hintze Susana “La evaluación de las políticas sociales en la Argentina en Andrenacci, Luciano (comp), Problemas de política social en argentina contemporánea, Prometeo, Buenos Aires, 2005.
- Sarmiento Julio, Claudia Tello y Ramiro Segura, “Ciudadanía, sociedad civil y participación en políticas públicas. La experiencia de los Foros Vecinales de Seguridad en el municipio de La Plata”, Revista Katálogo, Florianópolis N2, 2007.
- Ilari, Sergio “Los dispositivos de enlace y los grados de coordinación intermunicipal. El menú de alternativas” en Fernández Alles, Joaquín y Trocello, Gloria (coord.), Municipios e integración territorial. Alternativa de la cooperación internacional, AECID, Madrid, 2010.

#### Unidad V:

- Guevara, Ernesto “Contra el Burocratismo” en Revista Cuba Socialista, año 3, N 18, La Habana, 1963.
- Ilari, Sergio. “El modelo ¿burocrático? en la gestión de políticas sociales, Los gobiernos locales en la Argentina de los años 80”. En III Jornada La política social en perspectiva histórica, UNGS, 11 y 12 de Septiembre de 2008.
- Cejudo, Guillermo, “La Nueva Gestión Pública. Una introducción al concepto y a la práctica” en Cejudo, G. (comp.) Nueva Gestión Pública, Siglo XXI Editores, México, 2013.



- CLAD Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI, Santo Domingo 2010.

#### Bibliografía de Consulta

- Bañón I Martínez, Rafael (Comp.), La evaluación de la acción y las políticas públicas, Díaz de Santos, Madrid, 2003.
- Brugué, Quim, “Modernizar la Administración desde la izquierda: burocracia, nueva gestión pública y administración deliberativa” en Revista del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, N. 29, Caracas, junio de 2004.
- Cao, Horacio (coord.), Introducción a la administración pública argentina, Nación, provincia y municipios. Biblos, Buenos Aires, capítulo 2.
- Cardarelli, Graciela y Rosenfeld, Mónica, Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales, PAIDOS, Buenos Aires, 1998.

- Cohen, Ernesto y Franco, Rolando, Evaluación de proyectos sociales, Grupo Editor Latinoamericano, Bs. As., 1998.
- De Souza, Ubiratan, El presupuesto participativo y la radicalización de la democracia, en C.T.A., Seminario de la Experiencia de Porto Alegre, Bs. As., 2000.
- Echebarria, Koldo y Mendoza, Xavier, ¿"La especificidad de la gestión pública. El concepto de management público" en Losada i Marrodán, Carlos (editor), De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, 1999.
- García, Oscar, La pasión de seguir. Voluntariado transformador; sin excusas, sin fronteras ..., Ediciones Seguir Creciendo, Buenos Aires 2004.
- Groisman, Enrique, Las cartas compromiso como instrumentos para mejorar la gestión: aspectos positivos y riesgos implícitos, II Congreso Argentino de Administración Pública, Córdoba, 2003, En: <http://aaeap.org.ar/ponencias>
- Guiot, Jean y Beaufils, Alain, Diseño de la organización: del cargo a la megaestructura, LEGIS Fondo Editorial, Bogotá, 1992.
- Hintze, Jorge "Gestión por procesos y por resultados en el aparato estatal: una cuestión abierta", Córdoba, 2003, en Biblioteca Virtual TOP, págs. 1 a 11.
- Ilari, Sergio "La reformulación estratégica de los programas sociales. Del "Plan Vida" al "Plan Más Vida". Provincia de Buenos Aires, Argentina, INDES-BID, Washington D.C, 2005.



- Irazabal, América, Tablero integral de Comando. Desarrollo – Análisis, Alba Impresos, Buenos Aires, 2004.
- Lock, Denis Gestión de proyectos, Paraninfo, Madrid, 1990.
- Mintzberg, Henry, La Estructuración de las Organizaciones, Ed. Ariel S.A., Barcelona, 1993, págs.. 25 a 33.
- Pichardo Muñiz, Arlette, Evaluación del Impacto social, Ed. Lumen, Bs. As., 1997.
- Repetto, Fabián, "La dimensión política de la coordinación de programas sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina" en Repetto, Fabián (editor), La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo sociales América Latina, Magna Terra Editores, Guatemala, 2005.
- Rose, Richard, El gran gobierno. Un acercamiento desde los programas gubernaumentales, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.
- Rosenfeld, Mónica, Dilemas de la participación social. El encuentro entre las Políticas Públicas y la Sociedad Civil, Cuadernos de Observatorio Social, N.7, Buenos Aires, 2005.
- Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (SIEMPRO), Gestión Integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, SDS-BM-UNESCO-1999.
- Sierraalta, Nethalí, "De una gestión por actividades a una gestión por resultados", en Club Tablero de Comando, Tablero de Comando en Iberoamérica.

- Subirats, Joan; Knoepfel, Peter; Larrue, Corinne y Varone, Frédéric, Análisis y gestión de políticas públicas, Ariel, Barcelona, 2008.

### **Modalidad de dictado:**

La asignatura se desarrolla de manera presencial y dispone tanto clases de análisis teórico, como actividades de realización práctica. Durante las clases se realizan actividades que buscan promover el análisis crítico y la aplicación práctica de los temas abordados. El seminario cuenta con material bibliográfico de carácter teórico y de información técnica. Al promediar el desarrollo del curso se realizará una visita a organismos públicos de referencia, en lo que respecta a la innovación en herramientas de gestión. Está prevista la invitación a funcionarios técnicos de distintos sectores de la administración pública para que relaten a los estudiantes experiencias de implementación de distintos instrumentos de gestión, desde la perspectiva de las fortalezas y debilidades del proceso.

### **Actividades extra-áulicas obligatorias:**

La actividad extra áulica del seminario es el Trabajo Práctico 2, de análisis y elaboración de propuestas de transformación de procedimientos técnicos - administrativos. Para llevar adelante este práctico, los estudiantes realizarán tareas de trabajo de campo en un organismo público consensuado con el docente.



### **Evaluación:**

El método de evaluación utilizado consta de dos instancias: un examen parcial y un trabajo práctico domiciliario, que representan el 50% de la nota cada uno. Para aprobar el curso sin necesidad de hacer un examen final integrador, el estudiante deberá obtener no menos de cuatro puntos en cada instancia y lograr al menos un promedio de siete puntos.

Las condiciones de aprobación del curso son las que se contemplan en el Régimen de Estudios actualmente vigente Res. (CS) N 201/18-.



Fernando J. Rubino