



UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIAS SOCIALES

## Seminario Instrumentos de Gestión Pública

Dr. Sergio Raúl Ilari

Primer cuatrimestre de 2011

Tipo de asignatura: Teórico - práctica.

Curso del Ciclo Superior, obligatorio para la Orientación en Políticas Públicas.

Carácter presencial.

Carga horaria: Diez créditos. Cuatro horas áulicas y hora extra áulica

### 1. Objetivos

Dos objetivos guían el desarrollo del curso. Que el estudiante,

- Analice en forma crítica e integrada a la gestión de servicios y programas públicos y sus diferentes modelos de actuación.
- Acceda al uso de herramientas tanto innovadoras como las de uso corriente en la gestión pública Latinoamericana.

A nivel específico se espera que el estudiante:

- ✓ Logre articular los aspectos de carácter micro y organizacional con las problemáticas de mayor nivel de abstracción del campo de la gestión públicas.
- ✓ Compare distintas alternativas de diseño organizacional y gestión de políticas y proyectos públicos, detectando sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Se capacite en el uso de técnicas para el diseño y la supervisión de proyectos públicos, para la gestión de organismos estatales y la coordinación de programas.
- ✓ Reflexione acerca de los modelos predominantes de gestión pública en Argentina y Latinoamericana y sus posibilidades de transformación.

### 2. Metodología y actividad extra-áulica obligatoria

La asignatura se desarrolla de manera presencial y dispone tanto clases de análisis teórico, como actividades de realización práctica. Durante las clases se desarrollan actividades que intentan 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. Los estudiantes deberán presentar tres trabajos de aplicación práctica. El primero, constituye una comparación de estructuras organizativas de diferentes organismos públicos; el segundo, de análisis y elaboración de propuestas de transformación de procesos administrativos vigentes, el cual constituye la actividad extra-áulica del seminario, y un tercero de supervisión y rediseño de un proyecto público, para el cual los estudiantes realizarán tareas de trabajo de campo en uno de los municipios de Conurbano Sur de Buenos Aires.



### 3. Forma de evaluación

El método de evaluación utilizado consta de cinco instancias: los tres trabajos prácticos, un examen parcial y un trabajo final. Los trabajos prácticos pueden realizarse tanto en forma individual como en grupos de dos o tres personas y representan el 40 % de la nota final. El trabajo final constituye la elaboración de un ensayo donde se analizará algunos de los temas abordados en las últimas unidades del curso. El examen parcial y el ensayo representan, cada uno de ellos, el 30 % de la nota final. Para aprobar el curso sin necesidad de hacer un examen integrador, el estudiante deberá obtener no menos de cuatro puntos en cada instancia y lograr al menos un promedio de siete puntos.

### 4. Contenidos mínimos del curso

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.

**Horarios:** Martes y viernes de 18:00 a 20:00 horas.

Consultas: martes 16.00 a 17.00 horas. Casa 11 Oficina 2

**Dirección de correo electrónico del docente:** [silari@unq.edu.ar](mailto:silari@unq.edu.ar)

## CONTENIDOS

### 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. Los procesos de innovación en la gestión pública. Los tipos de gestión pública. El debate actual sobre la especificidad de los programas económicos y sociales en el marco de las políticas estatales. Gerencia y gestión pública: sus implicancias. Recursos necesarios para el desenvolvimiento del gestor público. La gestión pública en Argentina. La distribución de funciones. El presupuesto y el gasto público. El empleo público nacional en Argentina.

#### **Bibliografía (en orden sugerido)**

- Cabrera Mendoza, Enrique, "Estudio Introductorio", en Bozeman, Barry, La gestión pública. Su situación actual, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.
- Ballart, Xavier, Innovación en la gestión pública y en la empresa privada, Díaz de Santos, Madrid, 2001, págs. 1 a 39.
- 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.

- 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 UIIOG*, Año 4, N. 11, Madrid, 2006.
- Subirats, Joan; Knoepfel; Corinne, Larrue y Frédéric, Varone, Análisis y gestión de políticas públicas, Ariel, Barcelona, 2008, cap. 4.
- Cao, Horacio (coord.), Introducción a la administración pública argentina. Nación, provincia y municipios, Biblos, Buenos Ares, capítulo 2.

## **Unidad II: Estructuras y Procesos Organizativos**

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 departamentalización. Estructuras rígidas y flexibles. La estructura matricial. La conformación de institutos y agencias estatales. 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.

### ***Bibliografía:***

- Robbins, Stephan, Administración. Teoría y Práctica, Prentice-Hall, México, 1987, págs. 158 a 169.
- Hall, Richard, Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, Ed. Prentice-Hall, México, 1996, págs. 50 a 81.
- 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.
- Provincia de Buenos Aires, Subsecretaría de la Gestión Pública, Criterios generales para el diseño de estructuras en la Administración Pública Provincial Documento N° 5, La Plata, 2005, págs. 8 a 27.
- Magdalena, Fernando, Sistemas Administrativos, Macchi, Bs. As., 1992, págs. 16 a 19 y 83 a 100.
- Malvichino, Guillermo, "La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública. Potencialidades para un cambio gerencial", Bs As., 2001, en Biblioteca Virtual TOP <http://www.top.org.ar/publicac.htm>

### **Unidad III: Diseño de planes y proyectos**

Procesos de generación de alternativas y definición de políticas. El diseño de proyectos. Métodos para la programación de la acción: gráficos de barras (GANTT). La determinación de los recursos necesarios. La elaboración del presupuesto. Determinación de la población objetivo del proyecto. Línea de base y de progreso. El diseño del sistema de seguimiento y evaluación. Hitos en la ejecución del proyecto. Planes, programas y proyectos sociales como herramientas de gestión estratégica. El modelo del diagnóstico FODA. El diseño de planes estratégicos. La administración de la cartera de proyectos. La articulación de proyectos en el Plan Estratégico Institucional.

#### **Bibliografía**

- Sainz Ollero, Héctor y Gómez Galán, Manuel, El ciclo de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico, CIDEAL, Madrid, 2003.
- Ilari, Sergio, "Algunas notas sobre la matriz del modelo de marco lógico". Notas de clases, Universidad Nacional de Quilmes, julio de 2008.
- Haynes, Marion, Administración de Proyectos. Desde la idea hasta la implementación, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1992 (1ra parte).
- Delgado, Roberto y Verez, María, La Dirección Integrada por Proyectos. Haciendo uso del Tablero de Comandos para el control de ejecución de proyectos, en [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com), junio de 2006 (1ra. parte).
- Randolph, Alan y Posner, Barry, Gerencia de Proyectos. Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, Mc Graw Hill, Bogotá, 1994 (cap. 3)
- Loera, Armando, La planificación estratégica en la Gerencia Social, BID-INDES, Washington, mayo de 2000, inédito.
- Brache, Alan y Bodley Scout, Sam, Implementación. Cómo transformar las iniciativas estratégicas en resultados arrasadores, Mc Graw Hill, México, 2006, capítulo 3.

### **Unidad IV: Herramientas para la implementación, supervisión y evaluación**

La implementación de programas públicos. Análisis de casos de implementación. ¿Problemas de eficiencia, rigidez burocrática o resistencias clientelares? El proceso de supervisión de programas y servicios. La presentación de Informes de Avance. Debates en torno al concepto de la evaluación. Tipos de evaluación en la gestión pública. Los impactos sociales y organizacionales. La medición de la eficacia, eficiencia y efectividad alcanzada. El diseño de índices e indicadores de evaluación: el caso de la heterogeneidad de indicadores de pobreza y desarrollo humano. La medición de la satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios públicos.



- Cortazar, Juan Carlos, Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales, INDES-BID, Washington, 2005.
- Livingston, Rodolfo, Memorias de un funcionarios, Ediciones La Urraca, Bs. As., 1991, págs. 73 a 90.
- Ilari, Sergio, Guía para la Supervisión de Programas Sociales, Notas de clases, Universidad Nacional de Quilmes, 2008.
- Municipio de San Fernando. Documento Encuesta de Satisfacción ciudadana. <http://www.sanfernando.gov.ar/tipo1.asp?IdSeccion=2&IdContenido=714>
- Nirenberg, Olga, Nuevos enfoques en la evaluación de programas y proyectos sociales, en VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, B.s A.s, 2001.
- Información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina (INDEC) y del Instituto Nacional de Estadísticas de España (INE), 2010; del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D.), Informe sobre Desarrollo Humano 1990 y 2010, Ediciones Mundi Prensa, Madrid, 1990 y 2010 (Indicadores de Desarrollo Humano).

## **Unidad V: Participación, Coordinación y Transparencia**

Dilemas metodológicos en el uso de las técnicas de gestión pública. Del universalismo a la Teoría de la Contingencia. ¿Voluntariado o profesionalismo? 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. Participación de los destinatarios en la gestión de programas. Tipos y grados de participación en la toma de decisiones Viabilidad, capacidad institucional y oportunidad de los procesos participativos. La evaluación pública de la calidad de los servicios: La experiencia del municipio de San Fernando. El nuevo rol de las organizaciones sociales. El concepto de gobernanza. El Presupuesto Participativo. Las Cartas Compromiso. Herramientas para la transparencia en el manejo de recursos. La experiencia del municipio de Morón.

### **Bibliografía**

- Feijoo, María del Carmen, "Con los pies en el barrio. Reflexiones sobre la metodología de los microproyectos a partir de la experiencia de monitoreo" en vva, La Trama Solidaria. Pobreza y microproyectos de desarrollo social, GADIS, Bs. As., 1991.
- Bombarolo, Félix "El fortalecimiento de la participación ciudadana frente a los retos de la desigualdad social" Primer Congreso Nacional de Políticas Sociales, Bernal, 2002.
- Municipalidad de Rosario, Documento sobre el Presupuesto Participativo, en [http://www.rosario.gov.ar/sitio/informacion\\_municipal/pp.jsp](http://www.rosario.gov.ar/sitio/informacion_municipal/pp.jsp)

- 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, edición.
- Municipalidad de Morón, "Transparencia en la Gestión", en <http://www.moron.gov.ar/transparencia>

## Unidad VI: Modelos de gestión pública

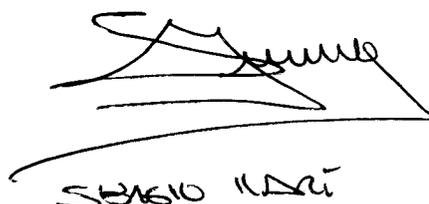
La construcción de modelos en la gestión pública. El modelo racional - legal. El grado de constitución del modelo en los países europeos y en América latina. El modelo clientelar y las prácticas perversas de actuación en las administraciones públicas. La Nueva Gestión Pública. El debate sobre las consecuencias de la aplicación de sus herramientas. El objetivo de acrecentar el valor público de las políticas. Los nuevos desafíos de la gestión pública. La Administración deliberativa y la democratización de la gestión.

### **Bibliografía**

- Guevara, Ernesto, "Contra el burocratismo" en Revista Cuba Socialista, año 3, N. 18, La Habana, 1963.
- Ilari, Sergio, De la Vega, Valeria y Aversa, Andrea, "La ausencia burocrática. Gestión social municipal en la Argentina democrática de los 80" (coautor) en Becerra, Martín (comp), Representaciones sociales y transformación del espacio público, UNQ, en edición.
- Trocello, Gloria, La manufactura de "ciudadanos siervo". Cultura política y regímenes neopatrimonialistas, Nueva Editorial Universitaria, UNSL, San Luis, 2008, capítulo 3.
- Moore, Mark (1998), Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, Paidós, Barcelona, 1998. capítulo 2.
- 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.
- Ramírez Quintanilla, Luis, ¿Cómo escribir un ensayo?, Documento de Trabajo N.2, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, Santiago, 2005.

## Bibliografía complementaria

- Bañón i Martínez, Rafael (comp.), La evaluación de la acción y de las políticas públicas, Díaz de Santos, Madrid, 2003.
- Cardarelli, Graciela y Rosenfeld, Mónica, Las participaciones de la pobreza. Programas y proyectos sociales, Paidós, Buenos Aires, 1998.
- Cohen, Ernesto y Franco, Rolando, Evaluación de proyectos sociales, Grupo Editor Latinoamericano, Bs. As., 1988.
- 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.
- 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://www.aaep.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.
- 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.
- Mokate, Karen, El monitoreo y la evaluación. Herramientas indispensables de la gerencia social, Washington, 2000.
- Mokate, Karen y Saavadra Jorge, "La gerencia social y el valor público", Documento de Trabajo, Indes -Bid, Washington, 2005.
- Murray, Edelman, La construcción del espectáculo político, Ed. Manantial, Buenos Aires, 1991.
- Pichardo Muñoz, 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.
- 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.



SERGIO ILARI