

## Programa de Posgrado

### Gobernanza y Gestión Integral de las Personas

**Modalidad:** Virtual

#### Fundamentación

En la actualidad, la realidad social de nuestro país y de la región está atravesada por procesos vinculados a tendencias mundiales tales como la incidencia de la tecnología en la sociedad, las nuevas dinámicas de urbanización, el nuevo ordenamiento económico, laboral y social, entre otras. Las transformaciones globales irrumpen en lo local e influyen en la configuración de las problemáticas sociales, que repercuten en las realidades grupales e individuales de cada localidad y dan lugar a problemáticas cada vez más complejas que atender. En este contexto, a esfuerzo de sintetizar el escenario presente, se puede inferir que estamos ante una realidad volátil, incierta, compleja y ambigua (VICA).

Frente a ello, en el plano local, diversos actores, públicos, privados y organizaciones sociales y comunitarias se encuentran constantemente desafiados a afrontar las problemáticas con las capacidades institucionales para proponer y promover acciones colectivas de solución. En este sentido, el Estado –en sus diferentes niveles, instituciones y organismos– desde su rol, en articulación con diversos sectores, se constituye como el agente central en la atención de las problemáticas, como así también en la promoción y el desarrollo del sector público. En el gobierno de la complejidad, las políticas públicas y la incidencia en lo público no sólo deben atender a las cuestiones sociales, sino que además deben ser de calidad, con una profunda capacidad innovativa y producir un sentido público.

En este sentido, la gestión del sector público, hacia dentro y fuera el Estado, resulta un aspecto central de desarrollo para atender las problemáticas complejas, lograr una mejor capacidad de las intervenciones públicas y generar mejores resultados. En concordancia con los señalamientos que hace Oscar Oszlak, es posible afirmar que los gobiernos y las organizaciones del sector público se encuentran en el epicentro de la “tormenta perfecta”, en la que deben replantearse qué significa gestionar en esta era. Las instituciones tienen un papel crucial en la atención a las cuestiones ciudadanas y del sector público. A partir de la comprensión de la complejidad del sector público y la necesidad de articulación, coordinación e integración, en sus

divisiones administrativas, el rol de los poderes públicos, las instituciones, las empresas, las organizaciones y las agendas sociales, se hace necesario formar profesionales con competencias teóricas-prácticas, metodológicas, con un enfoque estratégico, ético y social para desempeñarse en los diferentes espacios de lo público.

Gestionar en lo público en esta era requiere de una permanente profesionalización y actualización de los agentes y actores que inciden en el ámbito público. Los profesionales, desempeñan sus funciones desde diversas formaciones, experiencias y trayectorias conforme a las áreas y temáticas que convergen con otros. Ante la heterogeneidad de perfiles, el Programa de Posgrado Gobernanza y gestión Integral de las personas, se orienta a fortalecer el sector público con herramientas para abordar las problemáticas que surgen en el entorno y así promover el desarrollo económico, reducir la desigualdad, fomentar la participación, etc. Afrontar este desafío implica, entre otras cosas, promover una formación gradual compuesta por contenidos, abordajes y propuestas actualizadas, interdisciplinarias y sensibles al contexto. Con esta iniciativa, la UPC avanza en su compromiso de contribuir a la profesionalización de los diferentes actores sociales en el contexto de constante cambio e innovaciones dentro del sector público.

La profesionalización de los recursos humanos se vuelve un eje estratégico para fortalecer la capacidad del Estado en la prestación de servicios de calidad. La incorporación de herramientas y enfoques innovadores para la gestión integral de personas en organizaciones públicas es fundamental para garantizar procesos eficientes, transparentes y alineados con un enfoque de derechos. Ello contribuye a mejorar el desempeño de las instituciones, una gestión pública orientada a la ciudadanía y al desarrollo sostenible. En este sentido, resulta imprescindible la formación en modelos de gestión de personas que integren la calidad, la ética y la mejora continua, permitiendo la adaptación a los desafíos del contexto actual y promoviendo políticas de empleo público que impulsen el compromiso y la profesionalización del sector.

**Destinatarias/os:** Egresados con título universitario de grado o de nivel superior no universitario de 4 años de duración como mínimo otorgado por universidades nacionales, provinciales públicas o privadas o institutos superiores de formación docente públicos o privados y reconocidos por el Ministerio de Educación de la Nación.

**Cupo mínimo:** 16 personas.

**Cupo máximo:** 20 personas

### **Objetivo general**

Formar sujetos críticos e innovadores, con conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos para desempeñarse en la gestión de las personas del sector público con compromiso ético, social y democrático.

### **Objetivos específicos**

Comprender el rol del Estado, la gobernanza y el sector público en los diferentes niveles de gobierno desde un enfoque ético, social y democrático.

Conocer, desde una perspectiva integral e interdisciplinaria, los diferentes enfoques y los elementos de la gestión pública para orientar la gestión de las personas y la toma de decisiones.

### **Equipo docente:**

**Módulo 1:** Gobernanza y sector público. Docente a cargo: Dr. Emanuel Barrera Calderon

**Módulo 2:** Enfoques para la gestión de las personas. Docente a cargo: Esp. Carolina Dambrosio

**Módulo 3:** Liderazgo y desarrollo de equipos. Docente a cargo: Mgter. Jorge Jaimez

**Módulo 4:** Tecnología en la administración pública. Docente a cargo: Dra. Mariana Lerchundi

**Módulo 5:** Planificación estratégica en el sector público. Docente a cargo: Dra. Analía Nievas

**Módulo 6:** Taller de trabajo final. Docente a cargo: Mgter. Mariana Roige

**Carga horaria total:** 180 horas, distribuidas en 6 módulos. Dos de 10 horas cada uno y cuatro de 40 horas cada uno.

**Inicio cursado del programa:** 7 de agosto de 2025

**Fin de cursado del programa:** 5 de diciembre de 2025

### **Modalidad de cursado y estrategias metodológicas**

La modalidad de cursado del programa es híbrida. Los módulos se desarrollarán en 1) encuentros sincrónicos virtuales (mediante el uso de la plataforma meet), 2) encuentros híbridos

(modalidad virtual sincrónica y opción de presencialidad de los Módulos 2, 3, 4 y 5); y 3) actividades asincrónicas disponibles en el aula virtual del programa. Dentro de ese marco, cada módulo especifica el cronograma de fechas y horarios en su programa.

Las propuestas de actividades asincrónicas varían según los módulos; estas incluyen participación en foros, trabajos individuales y grupales, exposiciones y producciones colectivas, corrección y revisión de propuestas, entre otras. Las clases sincrónicas serán grabadas y quedarán disponibles mientras dure el curso para consultas o revisión por parte del alumnado.

### **Evaluación del programa**

Para cada Módulo del Programa de Posgrado el equipo docente establecerá instancias de recuperación para trabajos entregados fuera de término o desaprobados, y explicitar los criterios para su aprobación. Calificación aprobada: de 7 a 10. Se evaluará la precisión conceptual, pertinencia, originalidad, adecuación a la consigna y escritura autónoma.

Para la evaluación final del Programa de Posgrado se desarrollará bajo una modalidad integral, continua y formativa de modo individual que involucra la producción académica, la reflexión crítica y la aplicación práctica. El programa se aprueba con la elaboración, presentación y aprobación de un Trabajo Final Integrador que sea un proyecto, un análisis de caso o una sistematización de experiencia.

El Trabajo Final Integrador será evaluado de acuerdo con los siguientes criterios:

- Pertinencia conceptual y rigurosidad teórica en el abordaje de los temas tratados.
- Capacidad de análisis crítico e interdisciplinar, con enfoque situado en contextos socioterritoriales específicos.
- Aplicación de marcos analíticos y metodológicos adecuados a la gobernanza y la gestión pública contemporánea.
- Claridad, coherencia y originalidad en la producción escrita

Para la aprobación del Programa de Posgrado, los y las estudiantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Asistencia mínima del 75% a las actividades programadas, tanto presenciales como virtuales
- Aprobación de todos los Módulos que integran el Programa de Posgrado con una

calificación mínima de 7 (en escala de 1 a 10).

- Entrega y aprobación del Trabajo Final Integrador vinculado a problemáticas de gobernanza y gestión de las personas.
- Participación en espacios de tutoría y seguimiento, cuando estos sean previstos en el diseño del programa.

### **Cronograma general de cursado del programa**

Se dictará un curso de Posgrado por mes, concentrados en tres semanas, los días jueves y viernes de 17 a 21 hs. Se prevé una semana de descanso entre un curso y el otro.

<b>Cursos</b>	<b>Fecha y horario</b>	<b>Cursos de Posgrado</b>
<b>1</b>	Agosto	Módulo 1: Gobernanza y sector público
<b>2</b>	Agosto	Módulo 2: Enfoques para la gestión de las personas
<b>3</b>	Septiembre	Módulo 3: Liderazgo y desarrollo de equipos
<b>4</b>	Octubre	Módulo 4: Tecnología en la administración pública
<b>5</b>	Noviembre	Módulo 5: Estrategias de planificación pública
<b>6</b>	Diciembre	Módulo 6: Taller de Trabajo Final

### **Módulo 1: Gobernanza y sector público**

#### **Fundamentación**

En un contexto signado por profundas transformaciones institucionales, políticas y sociales, la necesidad de repensar el rol del Estado y sus formas de organización resulta impostergable. Este programa propone abordar críticamente los fundamentos teóricos y prácticos del sector público contemporáneo, ofreciendo un marco conceptual sólido para comprender las dinámicas organizacionales que estructuran el sector público. La revisión de las teorías organizacionales, los niveles de análisis y las variables que condicionan el funcionamiento de las instituciones públicas permitirá a las/os cursantes desarrollar capacidades analíticas para interpretar la complejidad de los sistemas estatales actuales.

A su vez, el programa se centra en el concepto de gobernanza como paradigma

emergente para la gestión de lo público, abordando su evolución histórica, sus principios constitutivos y sus principales enfoques teóricos. Se explorará el tránsito desde modelos jerárquicos tradicionales hacia esquemas colaborativos y multinivel, enfatizando la articulación entre actores estatales y no estatales en la producción de políticas públicas. En este sentido, se pondrá especial énfasis en el estudio de la gobernanza democrática y crítica en América Latina, considerando sus desafíos particulares, las tensiones entre participación y autonomía, y los dilemas vinculados a la coproducción de bienes y servicios públicos.

Finalmente, el programa incorporará el análisis para fortalecer procesos de toma de decisiones más abiertos, eficaces y responsables. La responsabilidad social pública y la democratización del Estado serán ejes centrales para pensar una gobernanza orientada al bien común, a partir de la innovación institucional y el compromiso ciudadano. En definitiva, este posgrado busca formar profesionales capaces de interpretar, intervenir y transformar las prácticas del sector público desde una perspectiva crítica, interdisciplinaria y situada.

### **Objetivo General**

Analizar los fundamentos teóricos y contemporáneos de la administración pública y la gobernanza, así como sus implicancias organizacionales y sociales, promoviendo prácticas de gestión democrática, participativa y socialmente responsable.

### **Objetivos Específicos**

Comprender los marcos conceptuales y teóricos que sustentan la administración pública, las teorías organizacionales y los niveles de análisis de las organizaciones públicas, identificando las principales variables organizacionales que inciden en su funcionamiento.

Explorar los enfoques contemporáneos de la gobernanza, sus orígenes, evolución y debates actuales en América Latina, con especial énfasis en las dimensiones democrática, multinivel y crítica, así como en los procesos de participación, co-producción y autonomía.

Identificar y evaluar tecnologías de gestión y estrategias de articulación público-privada orientadas a la resolución de problemas públicos, la responsabilidad social pública y la democratización del Estado, desde una perspectiva ética y transformadora.

**Docente a cargo:** Dr. Emanuel Barrera Calderon

**Carga horaria: 10 horas**

**Contenidos**

Estado. Administración Pública. Marco conceptual para las teorías organizacionales. Perspectivas teóricas y niveles de análisis en las organizaciones públicas. Variables organizacionales. Problemas Públicos y articulación público-privada. Gobernanza moderna. Historia, principios y enfoques del concepto. Gobernanza democrática y multinivel. Principales debates en torno a la gobernanza en América Latina. Gobernanza crítica: participación, co-producción, autonomía. Tecnologías de gestión para la gobernanza moderna. Responsabilidad social pública y democratización del Estado.

**Cronograma de cursado**

<p>1° Encuentro</p>	<p>Jueves 7 de agosto de 17:00 a 20: 00</p>	<p>Estado. Administración Pública. Marco conceptual para las teorías organizacionales. Perspectivas teóricas y niveles de análisis en las organizaciones públicas. Variables organizacionales. Problemas Públicos y articulación público-privada. Gobernanza moderna. Historia, principios y enfoques del concepto. Gobernanza democrática y multinivel.</p>	<p>Virtual (sincrónico)</p>
<p>2° Encuentro</p>	<p>Viernes 8 de agosto de 17:00 a 20: 00</p>	<p>Principales debates en torno a la gobernanza en América Latina. Gobernanza crítica: participación, co-producción, autonomía. Tecnologías de gestión para la gobernanza moderna. Responsabilidad social pública y democratización del Estado.</p>	<p>Virtual (sincrónico)</p>

## MÓDULO 2: Enfoques para la Gestión de las personas

### Fundamentación

La asignatura Enfoques para la Gestión de Recursos Humanos se encuentra en el segundo semestre y corresponde a la Mención en Gestión de las Personas, de la carrera, los/as estudiantes se acercarán al contenido de la asignatura, pero con espacio práctico en el trayecto cursado, que les permitirá abordar distinciones conceptuales para el análisis e interpretación de las Instituciones Públicas. Se pretende acercar perspectivas teóricas para su análisis y reflexión desde la gestión de los recursos humanos, considerando los contenidos mínimos establecidos por el plan de estudios, entrelazados con la práctica concreta y la retroalimentación que esta nos permite su articulación permanente con la teoría.

La Gestión Pública, en su estructura organizativa, en sus fines y funciones, depende del modo en que se van entramando las relaciones, modos de organizarse, de hacer y decidir. En este sentido, los conceptos para la Gestión de Recursos Humanos, son instrumentales para el análisis y la comprensión de los procesos y fenómenos institucionales, ubicando la Gestión Pública como unidad de análisis, atravesada por diversas normativas, políticas, personas, relaciones, grupos y contextos. El conocimiento de las distintas perspectivas teóricas para la Gestión de Recursos Humanos, las herramientas conceptuales que permiten identificar las características de las organizaciones y de los grupos sociales que las conforman permiten analizar las transformaciones socio-políticas y culturales en las que se desarrollan en determinado contexto.

La aparición de una nueva situación mundial, nos obliga a repensar estrategias laborales que se ajusten a una nueva concepción. Tanto por la utilización generalizada de la tecnología como las nuevas consideraciones hacia los trabajadores, establecen como desafío la adecuación inmediata del desempeño a las nuevas exigencias y condiciones que se asomaban en un futuro próximo. Para lograr esto, resulta imprescindible el diseño de estrategias y la instrumentación de procesos orientados al desarrollo del capital humano, que apunten a la revalorización de las personas que conforman las organizaciones públicas, apuntando a la profesionalización de las mismas. Este enfoque nos invita a entender a los funcionarios públicos como actores fundamentales para la ejecución de las políticas.

Entendemos por profesionalización, no sólo la adquisición de habilidades y conocimientos para el desempeño eficaz de las funciones, sino también asociado a la

apropiación y el sentido de pertenencia de cada persona con el trabajo que realiza, en pos de concebir trabajadores al servicio de la ciudadanía. Para esto, se hace necesario efectuar una nueva mirada, y pensar un ordenamiento del capital humano que nos permita afrontar las adecuaciones que el contexto actual impulsa.

Los enfoques y acciones deberán vincularse a la gestión de capacidades, el desarrollo del talento humano, la gestión del cambio, el trabajo en red, la gestión del conocimiento y nuevos liderazgos. Por último, y quizás el principal enfoque a incorporar es el de considerar al trabajador público como sujeto de derecho, punto a partir del cual deben diseñarse las políticas de gestión de recursos humanos orientados a la gestión pública.

### **Objetivo general**

Incorporar herramientas y enfoques para la gestión integral de personas en organizaciones públicas

### **Objetivos específicos**

Fomentar el diseño, desarrollo, planificación y ejecución de políticas orientadas a recursos humanos con enfoque de derechos.

Identificar estrategias para la profesionalización en la gestión pública.

Analizar el contexto actual de trabajo en la gestión pública, en relación a los requerimientos relacionados a recursos humanos.

Identificar acciones posibles de adaptación al contexto actual, en un marco de mejora continua.

**Docente a cargo:** Esp. Carolina Dambrosio

**Carga horaria:** 40 horas

### **Contenidos**

**Unidad 1.** El concepto de función pública y su revalorización. Cultura organizacional y cambio. Gestión pública y calidad. Objetivos de desarrollo sostenible.

**Unidad 2.** Responsabilidad del funcionario público. Profesionalización del empleo público. Gestión pública y construcción de ciudadanía.

**Unidad 3.** Modelos de gestión de las personas. Enfoque de derechos humanos.

**Unidad 4.** Desarrollo integral de personas. Bienestar y calidad de vida en el trabajo.

**Cronograma de cursado**

Encuentro	Fecha y horario	Contenidos / Actividades	Modalidad
1° Encuentro	Jueves 14 de agosto de 17:00 a 20:00	<b>Unidad 1.</b> El concepto de función pública y su revalorización. Cultura organizacional y cambio. Gestión pública y calidad. Objetivos de desarrollo sostenible.	Virtual
2° Encuentro	Viernes 15 de agosto de 17:00 a 20:00	<b>Unidad 2.</b> Responsabilidad del funcionario público. Profesionalización del empleo público. Gestión pública y construcción de ciudadanía.	Virtual
3° Encuentro	Jueves 21 de agosto de 17:00 a 20:00	<b>Unidad 2.</b> Responsabilidad del funcionario público. Profesionalización del empleo público. Gestión pública y construcción de ciudadanía.	Virtual
4° Encuentro	Viernes 22 de agosto de 17:00 a 20:00	<b>Unidad 3.</b> Modelos de gestión de las personas. Enfoque de derechos humanos.	Virtual

5° Encuentro	Jueves 28 de agosto de 17:00 a 20:00	<b>Unidad 4.</b> Desarrollo integral de personas. Bienestar y calidad de vida en el trabajo.	Virtual
6° Encuentro	Viernes 29 de agosto de 17:00 a 20:00	<b>Unidad 4.</b> Desarrollo integral de personas. Bienestar y calidad de vida en el trabajo. Cierre	Virtual

### **Modalidad de cursado**

Los encuentros teóricos se efectuarán a través de un enfoque teórico-práctico, la dinámica áulica se guiará por la exposición y desarrollo de los contenidos temáticos planteados en el programa, articulada con ejemplos prácticos y presentación de casos.

Para esta instancia, se prevé la exposición en articulación con investigaciones y presentaciones de casos.

Las actividades tendientes a la formación práctica se efectuarán en situación áulica, a través de la resolución de actividades de manera individual y grupal, buscando articular la lectura del material sugerido para cada módulo, con el abordaje de casos concretos y el análisis de buenas prácticas.

Los encuentros teóricos y prácticos se organizarán según el siguiente esquema:

Las actividades prácticas previstas consisten, por una parte, en la elaboración de escritos individuales de profundización sobre alguna de las temáticas programadas; y, por otra parte, en la discusión grupal y presentación de la misma a partir de casos, testimonios y análisis de buenas prácticas relacionadas a la gestión de recursos humanos.

El objetivo de estas actividades es la integración de los conceptos presentados, en casos puntuales sugeridos por el docente; y el análisis de las políticas actuales de gestión de recursos humanos, a partir de los enfoques presentados.

### **Bibliografía obligatoria**

CLAD (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X

Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. El Salvador.

FOUCAULT, M. (1996). El sujeto y el poder. *Revista de Ciencias Sociales*, v. 11, n. 12, pp. 7-19.

KRIEGER, M. (2015). *Sociología de las organizaciones públicas. Un análisis del comportamiento organizacional del Estado y la Administración Pública*. Buenos Aires: Errepar S.A.

KRIEGER, M. & FASSIO, A. (2016). El análisis organizacional: el diagnóstico y la intervención en organizaciones públicas. En Krieger, M. (Coord.). *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública (81/105)*. Errepar

KRIEGER, M. & FASSIO, A. (2016). Las relaciones de poder y liderazgo en las organizaciones públicas. En Krieger, M. (Coord.). *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública (299-329)*. Errepar

MONTENEGRO, G. (2020). El aprendizaje organizacional como proceso de cambio multinivel. Un estudio de casos desde sistemas complejos. En *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 5 (6), 77-97. Universidad Nacional de Córdoba.

LONGO, F. (2002) *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional del Sistema del Servicio Civil*. Francisco Longo ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública. Barcelona.

### **Bibliografía complementaria**

CLAD (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

CLAD (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Lisboa, Portugal.

CLAD (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Bogotá.

CLAD (2018) *Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública*, aprobada por la XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Antigua, Guatemala.

Felcman, I. L. (2016). Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "bing bang paradigmático": aportes para reflexionar sobre el destino de la gestión pública (dossier).

GONZÁLEZ PÉREZ, C F (2011) Cultura organizacional: reconsideraciones sobre un concepto amplio. *Questión*; vol. 1, no. 32. ISSN: 1669-6581

### **Evaluación**

Las condiciones de acreditación del curso son:

- 80 % de asistencia a clases
- Entrega de actividades prácticas previstas.
- Evaluación final individual aprobada con 7 o más.

Evaluación final: virtual asincrónica o presencial, con preguntas de múltiple opción y a desarrollar. Duración 2 horas.

Criterios de evaluación:

- Profundidad en el análisis de los casos propuestos mediante el uso de conceptos trabajados en la asignatura.
- Construcción de un posicionamiento crítico y fundamentado para la toma de decisiones.
- Incorporación de herramientas para la gestión integral de personas.

## **MÓDULO 3: Liderazgo y desarrollo de equipos**

### **Fundamentación**

Las actuales circunstancias de nuestro país en general y de las particulares condiciones de los diversos estamentos organizativos asociados a la función del estado en particular, exhortan a incrementar el profesionalismo en el proceso de gestionar eficientemente y desde una perspectiva integral, a los variados organismos, dependencias y grupos de trabajo de la administración pública en los diferentes niveles de gobierno.

Como bien se sostiene precedentemente, se trata de aportar conocimientos tanto conceptuales como metodológicos que permitan abordar, desde una perspectiva integral e interdisciplinaria, las problemáticas y las necesidades vinculadas con la gestión de las personas del sector público.

Desde el espacio curricular se trabajará en la comprensión de la importancia de la función de liderazgo como factor distintivo en la eficiencia y eficacia de la gestión pública en general y en el desarrollo de equipos de alto rendimiento en particular. Se tendrá en cuenta la importancia de la personalidad, la estructura organizativa, cultura institucional y el entorno en el proceso de construcción del liderazgo.

Asimismo, se pondrá énfasis en la distinción entre unidades de gestión individual y colectivas, valorando el trabajo colaborativo asociado a la grupalidad y al desarrollo de equipos eficientes. Por otro lado, se abordarán temas asociados al proceso de toma de decisiones que permitan gestionar soluciones, utilizando diferentes estrategias, herramientas y metodologías para el desarrollo del sector público, siempre con el desafío de construir visión y construcción de futuro de la perspectiva de la política pública.

Finalmente, el tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. Las instituciones públicas requieren líderes que las dirijan adecuadamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la eficiencia. Sin un adecuado liderazgo político, los organismos vinculados con la gestión pública corren el peligro de transitar su devenir sin metas claras ni rumbo definido de manera apropiada.

### **Objetivo general**

Comprender la importancia de la función de liderazgo en la eficiencia y eficacia de la gestión pública en general y en el desarrollo de equipos de alto rendimiento en particular.

### **Objetivos específicos**

Reconocer las dimensiones que constituyen el liderazgo.

Comprender la importancia de la personalidad, la estructura organizativa, cultura institucional y el entorno en el proceso de construcción del liderazgo.

Conocer las diferentes teorías y modelos teóricos vinculados al liderazgo y sus aportes a la gestión institucional, a la construcción de futuro y a la toma de decisiones.

Reflexionar sobre la importancia de distinguir unidades de gestión individual de colectivas valorando el colaborativo asociado a la grupalidad y al desarrollo de equipos eficientes.

**Docente a cargo:** Mgter. Jorge Jaimez

**Carga horaria:** 40 horas

### **Unidad 1. Las cuatro dimensiones del liderazgo.**

El liderazgo como función. Personalidad, estructura organizativa, cultura institucional y entorno en el proceso de construcción del líder. Aspectos disposicionales e influencia de los procesos de socialización. Rasgos, temperamento, carácter, constructos de la personalidad del líder. Factores constitutivos. Diversidad de estructuras organizativas. Definición y características de la cultura institucional. Análisis y comprensión del entorno en el desarrollo de líderes.

### **Bibliografía obligatoria**

Berger, Peter L. y Luckmann, T. (1995), *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.

Freud, Sigmund (2001) Obras Completas, Esquema de Psicoanálisis, Buenos Aires, Amorrortu Editores.

Jaimez, Jorge (2016), Comportamiento Organizacional, Fichas de clases, Universidad Blas Pascal.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), *Comportamiento organizacional*. México, Editorial Pearson Educación

Schein, Edgar (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona Edit. Plaza y Janés.

### **Bibliografía ampliatoria**

Chiavenato, Idalberto (2017): Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Mc Graw Hill.

Davis, Keith y Newstrom John (2012), Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw-Hill.

Etkin, Jorge (2005), Gestión de la Complejidad. Buenos Aires, Editorial Granica

Petit, François (1983), Psicología de las organizaciones Editorial Herder.

Schein, Edgar (1998), Psicología de la organización. México, Editorial Prentice-Hall.

Schvarstein, Leonardo (2006), Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes. Buenos Aires, Editorial Paidós.

## Unidad 2. Teorías de liderazgo

Liderazgo: estilos de liderazgos. Teoría de Fiedler: tarea y relación. Modelo de Vroom: colaboradores, tiempo y legitimidad. Argyris: líder asociado a su comportamiento. Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Liderazgo efectivo. Liderazgo transformacional. El rol del líder como desarrollador de equipos. Habilidades para el liderazgo de equipos. Estrategias para estímulo- motivación. Compensación. Incentivos emocionales. Toma de decisiones.

### Bibliografía obligatoria

Hersey, Paul et al (1998) *Administración del comportamiento*. México, Editorial Prentice Hal  
Jaimez, Jorge (2016), *Comportamiento Organizacional, Fichas de clases*, Universidad Blas  
Pascal.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), *Comportamiento organizacional*. México, Editorial  
Pearson Educación

Schein, Edgar (1998), *Psicología de la organización*. México, Editorial Prentice-Hall.

### Bibliografía Complementaria

Chiavenato, Idalberto (2017): *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las  
organizaciones*. Mc Graw Hill.

Davis, Keith y Newstrom John (2012), *Comportamiento humano en el trabajo*. México.  
McGraw-Hill.

Etkin, Jorge (2007), *Capital Social y Valores en la organización sustentable*. Buenos Aires,  
Editorial Granica.

Etkin, Jorge (2005), *Gestión de la Complejidad*. Buenos Aires, Editorial Granica

Petit, François (1983), *Psicosociología de las organizaciones* Editorial Herder.

Schvarstein, Leonardo (2006), *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos  
Aires, Editorial Paidós.

## Unidad 3. Desarrollo de equipos de alto rendimiento

Conjunto de personas, serie, grupo y equipo. Factores de afiliación, dinámicos y ambientales. Funciones de los grupos. Distinción entre unidades de gestión individual y colectiva. La importancia de la interrelación y la interacción. Evolución grupal: tiempo y aprendizaje. Trabajo en equipo. Roles comportamentales en el trabajo en equipo. Objetivos y resultados

colaborativos. Líder y grupo como dimensiones interdependientes. El líder como motor de la gestión institucional y del desarrollo de equipos.

### **Bibliografía obligatoria**

Jaimez, Jorge (2016), Comportamiento Organizacional, Fichas de clases, Universidad Blas Pascal

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), *Comportamiento organizacional*. México, Editorial Pearson Educación.

Schein, Edgar (1998), *Psicología de la organización*. México, Editorial Prentice-Hall.

Surdo, Eduardo (1998), *La magia de trabajar en equipo*, Editorial Granica.

### **Bibliografía ampliatoria**

Chiavenato, Idalberto (2017): *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Davis, Keith y Newstrom John (2012), *Comportamiento humano en el trabajo*. México. McGraw-Hill.

Etkin, Jorge (2007), *Capital Social y Valores en la organización sustentable*. Buenos Aires, Editorial Granica.

Petit, François (1983), *Psicosociología de las organizaciones* Editorial Herder.

Schvarstein, Leonardo (2006), *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires, Editorial Paidós.

## Cronograma de cursado

Encuentro	Fechas	Tema	Bibliografía	Modalidad
Encuentro N.º 1	Viernes 12 de septiembre de 17:00 a 20:00 hs	Unidad N.º 1. El liderazgo como función. Personalidad, estructura organizativa, cultura institucional y entorno en el proceso de construcción del líder.	Jaimez, Jorge (2016), Comportamiento Organizacional, Fichas de clases, Universidad Blas Pascal; Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), Comportamiento organizacional. México, Editorial Pearson Educación; Schein, Edgar (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona Edit. Plaza y Janés.	Virtual (sincrónico)
Encuentro N.º 2	Jueves 18 de septiembre de 17:00 a 20:00 hs	Unidad N.º 1. Temas: Aspectos disposicionales e influencia de los procesos de socialización. Rasgos, temperamento, carácter, constructos de la personalidad del líder. Factores constitutivos.	Berger, Peter L. y Luckmann, T. (1995), La construcción social de la realidad. Amorrortu.:  Freud, Sigmund (2001) Obras Completas, Esquema de Psicoanálisis, Buenos Aires, Amorrortu Editores; Jaimez, Jorge (2016), Comportamiento Organizacional, Fichas de clases, Universidad Blas Pascal.	Virtual (sincrónico)
Encuentro N.º 3	Viernes 19 de septiembre de 17:00 a 20:00 hs	Unidad N.º 1. Temas: Diversidad de estructuras organizativas. Definición y características de la cultura institucional. Análisis y comprensión del entorno en el	Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), Comportamiento organizacional. México, Editorial Pearson Educación; Schein, Edgar (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona Edit. Plaza y	Virtual (sincrónico)

		desarrollo de líderes.	Janés.	
Encuentro N.º 4	Jueves 25 de septiembre de 17:00 a 20:00 hs	Unidad N.º 2. Temas: Liderazgo: estilos de liderazgos. Teoría de Fiedler: tarea y relación. Modelo de Vroom: colaboradores, tiempo y legitimidad. Argyris: líder asociado a su comportamiento.	Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), Comportamiento organizacional. México, Editorial Pearson Educación; Schein, Edgar (1998), Psicología de la organización. México, Editorial Prentice-Hall.	Virtual  (sincrónico)
Encuentro N.º 5	Viernes 26 de septiembre de 17:00 a 20:00 hs	Unidad N.º 2. Temas: Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Liderazgo efectivo. Liderazgo transformacional.	Hersey, Paul et al (1998) Administración del comportamiento. México, Editorial Prentice Hal; Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), Comportamiento organizacional. México, Editorial Pearson Educación; Schein, Edgar (1998), Psicología de la organización. México, Editorial Prentice-Hall.	Virtual  (sincrónico)
Encuentro N.º.6	Jueves 02 de octubre de 17:00 a 20:00 hs	Unidad N.º 2. Temas: El rol del líder como desarrollador de equipos. Habilidades para el liderazgo de equipos. Estrategias para estímulo- motivación. Compensación. Incentivos emocionales. Toma de decisiones.	Jaimez, Jorge (2016), Comportamiento Organizacional, Fichas de clases, Universidad Blas Pascal; Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), Comportamiento organizacional. México, Editorial Pearson Educación; Schein, Edgar (1998), Psicología de la organización. México, Editorial Prentice-Hall.	Virtual  (sincrónico)

Encuentro N.º 7	Viernes 02 de octubre de 17:00 a 20:00 hs	Unidad N.º 3. Temas: Conjunto de personas, serie, grupo y equipo. Factores de afiliación, dinámicos y ambientales. Funciones de los grupos. Distinción entre unidades de gestión individual y colectiva.	Jaimez, Jorge (2016), Comportamiento Organizacional, Fichas de clases, Universidad Blas Pascal; Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2017), <i>Comportamiento organizacional</i> . México, Editorial Pearson Educación; Schein, Edgar (1998), <i>Psicología de la organización</i> . México, Editorial Prentice-Hall;	Virtual  (sincrónico)
--------------------	--	--	--	-----------------------------

### Modalidad de cursado

Las estrategias metodológicas de la presente asignatura apuntan al desarrollo de habilidades y destrezas para el abordaje, análisis y discusión de los temas, los conceptos y las dimensiones que atraviesan el liderazgo como función, su proceso de construcción y su rol en el desarrollo y gestión de equipos de trabajo. En este sentido, el dictado de la materia se organiza a partir de una secuencia didáctica que aborda conceptos clave, relaciones conceptuales y dimensiones de análisis.

En cada encuentro, la propuesta docente prevé una articulación entre la teoría y el desarrollo de diferentes actividades prácticas en las que se profundizan, problematizan y sitúan temas en torno a la gestión de organismos y reparticiones del Estado y la administración pública. Se propicia la exposición dialógica, con la previa indicación a los y las estudiantes de la lectura de materiales y la realización de actividades prácticas individuales y grupales para promover el análisis de situaciones, problemas o temas concretos. A partir de ello, se busca lograr la socialización de ideas, debates, enfoques y nuevos interrogantes que abonen a la producción del trabajo final.

La propuesta áulica del dictado de la materia se organiza en: 1) Encuentros presenciales sincrónicos. 2) Encuentros presenciales áulicos. 3) Actividades individuales y grupales a distancia.

1) Encuentros presenciales sincrónicos. En esta instancia se recuperan los conocimientos previos sobre los temas de cada encuentro y a partir de ello se abordan los conceptos centrales, la problematización de estos y perspectivas de análisis. Se promueve la

participación de los y las estudiantes en el intercambio de conceptos, ideas y debates. Finalmente se reflexiona sobre los temas abordados y se presenta la actividad práctica.

- 2) Encuentros presenciales áulicos. En este momento se retoman los temas abordados en los encuentros presenciales sincrónicos, se presenta la actividad práctica, que puede ser de modo individual o grupal, la estrategia de trabajo y la metodología de abordaje (análisis de caso, objetivo, dinámica y forma de evaluación) y se presenta la actividad final de la asignatura.
- 3) Actividades individuales y grupales a distancia. En esta instancia, se presenta la actividad integradora final para aprobar la asignatura.

Se prevé un canal de comunicación virtual para el acompañamiento en la realización y la evaluación de actividades previstas para la aprobación de la asignatura con el fin de que los y las estudiantes participen activamente en las actividades previstas de cada encuentro para contribuir al análisis y reflexión de los temas presentados.

### **Actividad práctica**

El desarrollo de la actividad práctica tiene por objetivo la integración de conceptos aplicados al análisis de un caso concreto propuesto por el docente. El caso refiere a una situación problemática inherente a temas de liderazgo y dirección y su relación con el funcionamiento de los grupos de trabajo implicados en el logro de propósitos institucionales, siempre en el ámbito de un organismo o repartición de la administración pública, involucrando diferentes actores tanto internos como externos. Para el desarrollo de la actividad se presenta el caso a partir de un texto desarrollado por el docente con potenciales vinculaciones a diversos sitios y otras fuentes de información donde los y las participantes puedan indagar sobre el tema en cuestión para contextualizar el problema, abordar los puntos centrales y analizar el caso. La actividad práctica se prevé que sea realizada de modo grupal con un mínimo de 2 y un máximo de 4 personas.

### **Evaluación**

La evaluación de la asignatura consiste en la entrega de un trabajo escrito e individual que aborde un tema vinculado a la función de liderazgo y al desarrollo y gestión de equipos de trabajo en un organismo o repartición del Estado y la administración pública, elegido por cada estudiante.

Las condiciones formales de presentación del trabajo final de la asignatura. Estructura:

1) resumen y palabras clave, 2) introducción o contextualización, 3) Desarrollo/cuerpo, 4) Conclusiones, 5) Bibliografía.

Requisitos: portada, con nombre de la universidad, instituto, carrera, materia y docente. Letra calibri 12, interlineado 1,5. Cantidad mínima de páginas 5, máxima 10.

### **Criterios de evaluación**

Fundamentación de la propuesta en coherencia con el enfoque abordado. Pertinencia en la selección de contenidos/actividades/recursos en función de los/las destinatarios/as involucrados/as.

Condiciones de acreditación de la asignatura

80 % de asistencia a clases.

Entrega de actividad práctica prevista.

Aprobación de la instancia de evaluación final con calificación de 7 o más.

## **MÓDULO 4: Tecnología en la Administración Pública**

### **Fundamentación**

La asignatura *Tecnología en la Administración Pública* se constituye en uno de los cuatro cursos teórico-prácticos destinados al abordaje interior de la administración pública, en sus diferentes niveles. La presente asignatura cobra relevancia en el marco del Estado en su era exponencial<sup>1</sup>, es decir, en un proceso de cambios acelerados en las tecnologías de la comunicación y la información, la inteligencia artificial, la robótica y sus múltiples aplicaciones en las modalidades y capacidades de gestión de lo público. La administración pública tiene hoy nuevos desafíos que a través de las tecnologías deberá enfrentar e intentar resolver.

Este espacio curricular propone el objetivo de comprender las tecnologías de la administración pública como herramientas que contribuyen al mejoramiento de las capacidades estatales de la gestión pública, teniendo como marco un sistema social más amplio de producción de sentido, situado en la administración pública argentina y, particularmente, en la cordobesa. El objetivo propuesto parte de tres nociones implícitas: en primer lugar, que las *tecnologías*, refieren al conjunto de conocimientos, instrumentos, recursos técnicos y

---

<sup>1</sup> Oszlak, O. (2021). El Estado en la Era Exponencial. Instituto Nacional de Administración Pública.

procedimientos empleados por la administración pública<sup>2</sup>; en segundo lugar, que las *capacidades estatales* incluyen las posibilidades, condiciones y recursos para alcanzar determinados resultados preestablecidos<sup>3</sup>; en tercer lugar, que la *gestión pública* implica la acción de gestionar y de gestar resultados (políticas públicas) en relación con el contrato que la ciudadanía y el gobierno toman en los procesos electorarios democráticos<sup>4</sup>.

La materia tiene como propósito sintetizar y articular un conjunto de cuerpos teóricos y de herramientas prácticas que colaboran con el perfil del egresado especialmente en el abordaje de necesidades vinculadas con la gestión de las personas, la gestión de soluciones, y el asesoramiento a funcionarios/as públicos. Para ello la asignatura se divide en cuatro módulos, en el primero, se realiza una introducción a las tecnologías de la Administración Pública tomando como marco la era exponencial y la particular situación de América Latina y Argentina; el segundo, se avanza con la descripción de tecnologías relevantes para la organización, el trabajo y los procesos en la Administración Pública. En el tercer módulo, se desarrollan las tecnologías para la innovación y el fortalecimiento de las capacidades estatales. Finalmente, en el cuarto, con un enfoque más pragmático se puntualizan herramientas para la toma de decisiones de la gestión pública en su multinivel: nacional, subnacional y local.

### **Objetivo general**

Comprender las tecnologías de la administración pública como herramientas que contribuyen al mejoramiento de las capacidades estatales de la gestión pública, teniendo como marco un sistema social más amplio de producción de sentido, situado en la administración pública argentina y, particularmente, en la cordobesa.

### **Objetivos específicos**

Caracterizar las tecnologías de la Administración Pública, en el marco de la era exponencial.

Describir las tecnologías para la organización, el trabajo y los procesos en la Administración Pública.

---

<sup>2</sup> Redefinición en base al sintagma “tecnología” diccionario RAE.

<sup>3</sup> Para la toma de posición sobre “capacidad estatal” se consultó: O’Donnell, G., Cárdenas, M., Mann, M., Ziblatt, D., Oszlak, O., Geddes, B., Rockman, B. A. (2015). Capacidades estatales. Diez textos fundamentales. Buenos Aires: CAF. Retrieved from.

<sup>4</sup> Para la toma de posición sobre “gestión pública” se consultó: Oszlak, O. (s/f). “Políticas Públicas y Capacidades Estatales”.

Abordar las tecnologías destinadas a la innovación y el fortalecimiento de las capacidades estatales

Reconocer las herramientas más relevantes para la toma de decisiones de la gestión pública.

**Docente a cargo:** Dra. Mariana Lerchundi

**Carga horaria:** 40 horas

## Contenidos

### **Unidad 1. Introducción a las tecnologías de la Administración Pública.**

Innovación Pública, Capacidades Estatales y Gestión Pública. Las capacidades tecnológicas. Las tecnologías como herramientas orientadas. Planificación Estratégica y Tecnologías de Información y Comunicación en la gestión pública. El Sector Público, la innovación y la gestión pública. La situación en América Latina y Argentina. La innovación en el contexto de Pandemia y post-pandemia. Gestión Pública y los poderes del Estado. Las políticas, la gestión pública y las tecnologías en la sociedad exponencial. Las TIC en la administración pública. Tecnologías y control ciudadano.

## **Bibliografía Obligatoria**

- Grandinetti R. y Zurbriggen C (2021). Capítulo 1: ¿Hackeando lo público? Innovación para la construcción de nuevas capacidades públicas. En: Hackear lo público. Innovación en la gestión pública. Año 6. Editorial: CLAD
- Oszlak, O. (2021). El Estado en la “era exponencial”. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Pando, D. (2021). Capítulo 2: La innovación pública como oportunidad para fortalecer las capacidades estatales. En: Hackear lo público. Innovación en la gestión pública. Año 6. PP. 57-80. Editorial: CLAD.
- Pando, Diego (2014). Desafíos y oportunidades de la planificación estratégica en la utilización de tecnologías de información en las administraciones públicas latinoamericanas. En Jorge Walter y Diego Pando (comp.): Planificación estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público, SAAP-Cerale, Buenos Aires.

### **Bibliografía Ampliatoria**

Blutman, G. (2016). Buscando armar el rompecabezas de la gestión pública: Argentina en el Siglo XXI. En: Revista Estado y Políticas Públicas, 4 (7): 69-81.

### **Unidad 2. Tecnologías para la organización, el trabajo y los procesos en la Administración Pública.**

Estructuras organizaciones de la administración pública y composición del empleo público. Gestión operativa, por proyectos, por programas. Rendición de cuentas. Calidad Estatal. Componente de análisis: lo político y lo administrativo-organizacional (estructuras, normativa, procesos). El rol performativo del Estado. Planificación organizacional, Monitoreo y evaluación. Gestión por Procesos. Nuevas formas de organización del trabajo de la administración pública: teleeducación, telesalud, teletrabajo. Estado de la situación en América Latina.

### **Bibliografía Obligatoria**

CAF y CEPAL. (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19. Editado por Corporación Andina de Fomento y Naciones Unidas.

Chudnovsky, M. y Cafarelli, M. (2018). Los cambios en las estructuras organizacionales del estado y su vínculo con la composición del empleo público. Argentina, 2003-2016. En: Foro Internacional (FI) 232, LVIII, 2018 (2), 275-312

Hintze, Jorge (2003). Gestión por procesos y por resultados en la gestión estatal: Una cuestión abierta. Ponencia presentada en el SEGUNDO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - Sociedad, Gobierno y Administración Pública "Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad", Córdoba, 27, 28 y 29 de noviembre, República Argentina.

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2022). La gestión de los procesos en las organizaciones públicas: enfoque en la coordinación e integralidad estatal. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.

### **Bibliografía Ampliatoria**

Secretaría de Gestión y Empleo Público (abril de 2021). Calidad Estatal en un Modelo de

Gestión Pública Democrática, Inclusiva y Federal. Dirección Nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía, Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.

### **Unidad 3. Tecnologías para la innovación y el fortalecimiento de las capacidades estatales**

Inteligencia artificial e infraestructura organizativa en la Administración pública. Capacidades institucionales: capacidades de políticas y capacidades organizativas. Inteligencia artificial e innovación en la gestión pública. La Big Data en la Administración Pública. Gobierno Digital. Modelo de la Gobernanza Digital. Interoperabilidad gubernamental. Propuestas de implementación. Posibilidades y límites. Gobierno abierto y participación ciudadana. Gobierno abierto y control. Gobierno abierto y tecnologías de la información y comunicación.

#### **Bibliografía Obligatoria**

- Naser, A. (coord.), (2021). “Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ramió, C. (2018). El impacto de la inteligencia artificial y de la robótica en el empleo público. Gigapp Estudios Working Papers, 5(98-110), 401-421.
- Rodriguez de Caires, C. (2020). Capítulo 1: El gobierno abierto desde la perspectiva del diseño. En: Gobierno abierto: estrategias e iniciativas en Iberoamérica de políticas públicas, N° 5, pp. 19-66. Editorial: CLAD.
- Salvador, M (2021). Capítulo 2: Capacidades institucionales para afrontar las infraestructuras organizativa y ética de la inteligencia artificial en las Administraciones públicas. N° 7, pp. 45 - 74. Editorial: CLAD.

#### **Bibliografía Ampliatoria**

- Criado, I. (2021). Capítulo 1: Inteligencia artificial: madurez tecnológica, adopción e innovaciones en la gestión pública. En: Inteligencia artificial y ética en la gestión pública. N° 7, pp. 11- 44. Editorial: CLAD.
- Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Editorial: Red GEALC, septiembre de 2013.
- Subirats, J. (2017). Innovación social, cambio tecnológico y gobierno abierto: la coproducción de políticas públicas. En Alejandra Naser, Álvaro Ramírez Alujas y Daniela Rosales:

«Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe». Libros de la Cepal, N° 144 (LC.PUB.2017/9-P). Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

#### **Unidad 4. Herramientas para la toma de decisiones de la gestión pública**

Tecnologías orientadas a la vinculación multinivel en Argentina. Herramientas para la toma de decisiones. La participación ciudadana en la formulación, diseño, implementación, evaluación y control de la política pública. Instrumentos y tecnologías diferenciales para el Estado Subnacional y local. Herramientas para la planificación y evaluación. Teoría de cambio. Propuestas para gobiernos en contextos neoliberales.

#### **Bibliografía obligatoria**

- Basso, M. (2008). Toma de decisiones en gobiernos locales. Estudios de Casos, Córdoba, Argentina. Tesis para optar el título de Doctora en Ciencia Política, Universidad del Salvador.
- Bernal, M. (2021). Federalismo y déficits de la coordinación intergubernamental en Argentina. *Administración Pública Y Sociedad (APyS)*, (12), 57–73.
- Díaz Aldret, A.(2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, vol. XXVI, número 2, julio-diciembre, 2017, pp. 341-379.
- LABgobAR (2019). *Herramientas para una gestión ágil*. Buenos Aires: Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, Secretaría de Gobierno de Modernización, Argentina.
- Pomares, J., Lardone, M., Rubio, J., Gasparin, J. (2012). *La gestión pública provincial en cinco provincias argentinas: diagnóstico y recomendaciones*. CIPPEC.

#### **Bibliografía Ampliatoria**

- Arroyo, A. y Hermsilla Cornejo, M. P. (2021). Capítulo 5: La inteligencia colectiva en las decisiones públicas mediante inteligencia artificial: caso Congreso de Chile. N° 7, pp. 139- 156. Editorial: CLAD.

## Cronograma de cursado

Encuentro	Fechas	Temas	Bibliografía	Modalidad
Encuentro N° 1	Jueves 16 de octubre de 17:00 a 20:00 hs	<b>Unidad N° 1:</b> Innovación Pública, Capacidades Estatales y Gestión Pública. Las capacidades tecnológicas.	Pando, D. (2021). Capítulo 2: La innovación pública como oportunidad para fortalecer las capacidades estatales. En: Hackear lo público. Innovación en la gestión pública. Año 6. PP. 57-80. Editorial: CLAD.	Virtual (sincrónico)
Encuentro N° 2	Viernes 17 de octubre de 17:00 a 20:00 hs	<b>Unidad N° 1:</b> El Sector Público, la innovación y la gestión pública. La situación en América Latina y Argentina. La innovación en el contexto de Pandemia y post-pandemia.	Grandinetti R. y Zurbriggen C (2021). Capítulo 1: ¿Hackeando lo público? Innovación para la construcción de nuevas capacidades públicas. En: Hackear lo público. Innovación en la gestión pública. Año 6. Editorial: CLAD	Virtual (sincrónico)
Encuentro N° 3	Jueves 23 de octubre de 17:00 a 20:00 hs	<b>Unidad N° 2:</b> Estructuras organizaciones de la administración pública y composición del empleo público.	Chudnovsky, M. y Cafarelli, M. (2018). Los cambios en las estructuras organizacionales del estado y su vínculo con la composición del empleo público. Argentina, 2003-2016. En: Foro Internacional (FI) 232, LVIII, 2018 (2), 275-312	Virtual (sincrónico)

Encuentro N° 4	Viernes 24 de octubre de 17:00 a 20:00 hs	<b>Unidad N° 3:</b> Inteligencia artificial e infraestructura organizativa en la Administración pública. Capacidades institucionales: capacidades de políticas y capacidades organizativas	Salvador, M (2021). Capítulo 2: Capacidades institucionales para afrontar las infraestructuras organizativa y ética de la inteligencia artificial en las Administraciones públicas. N° 7, pp. 45 - 74. Editorial: CLAD.	Virtual (sincrónico)
Encuentro N° 5	Jueves 30 de octubre de 17:00 a 20:00 hs	<b>Unidad N° 3:</b> Inteligencia artificial e innovación en la gestión pública. La Big Data en la Administración Pública.	Criado, I. (2021). Capítulo 1: Inteligencia artificial: madurez tecnológica, adopción e innovaciones en la gestión pública. En: Inteligencia artificial y ética en la gestión pública. N° 7, pp. 11- 44. Editorial: CLAD.  Ramió, C. (2018). El impacto de la inteligencia artificial y de la robótica en el empleo público. Gigapp Estudios Working Papers, 5(98-110), 401-421.	Virtual (sincrónico)
Encuentro N° 6	Viernes 31 de octubre de 17:00 a 20:00 hs	<b>Unidad N° 4:</b> Tecnologías orientadas a la vinculación	Bernal, M. (2021). Federalismo y déficits de la coordinación intergubernamental en Argentina. Administración Pública Y Sociedad (APyS), (12), 57–73.	Virtual (sincrónico)

		multinivel en Argentina.		
--	--	-----------------------------	--	--

### Modalidad de cursado

La asignatura se desarrolla en encuentros teórico-prácticos, donde la docente presenta y desarrolla conceptual y teóricamente cada unidad. Se utilizan artículos disponibles en la bibliografía y se retoman recursos gráficos, audiovisuales y experiencias para situar los contenidos abstractos que permitan ilustrar y habiliten espacios de intercambio entre y con los participantes. La propuesta áulica del dictado de la materia se organiza en: 1) Encuentros presenciales sincrónicos. 2) Encuentros presenciales áulicos. 3) Actividades individuales y grupales a distancia.

1) Encuentros presenciales sincrónicos. Esta modalidad de encuentro requiere, en un primer momento, recuperar los conocimientos previos que permitan construir la nueva plataforma de conceptos y dimensiones de la clase. Posteriormente, se desarrollan y exponen los contenidos de la nueva la clase. Finalmente, se proponen las actividades prácticas correspondientes al encuentro.

2) Encuentros presenciales áulicos. Esta modalidad propone en primera instancia la reflexión en torno a los conceptos desarrollados en los encuentros presenciales sincrónicos. Consecutivamente, el desarrollo de los nuevos contenidos previstos, conforme a la unidad; para finalizar con las actividades prácticas grupales y la presentación del trabajo final de la asignatura.

3) Actividades individuales y grupales a distancia. En este marco se dispondrá de un espacio virtual para la presentación y desarrollo de las consignas propuestas en cada instancia. En el caso del trabajo final se abrirá un canal específico para el acompañamiento de la realización y evaluación de la instancia de evaluación final de la asignatura.

#### Actividades prácticas previstas:

En cada encuentro se prevé el desarrollo de ejercicios prácticos vinculados al abordaje, análisis y discusión de los conceptos trabajados. Asimismo, cada uno de los módulos se culmina con un Trabajo Práctico que permita a los participantes apropiarse de los contenidos de la asignatura. Los materiales que generarán las instancias de debates en torno a los conceptos clave

y/o casos paradigmáticos serán aportados por la docente y complementados por otras búsquedas de los participantes.

Se prevé el desarrollo de cuatro actividades prácticas:

- 1) La primera propone realizar un mapeo de las tecnologías de la administración pública que los participantes del curso conozcan.
- 2) La segunda propone confeccionar una representación gráfica de un Estado local que tendrá características específicas brindadas por la docente, para analizar diversos casos.
- 3) La tercera propone articular los conceptos incluidos en la unidad temática en una infografía.
- 4) La cuarta propone el análisis de casos paradigmáticos de utilización de tecnologías adecuadas y favorables frente a otros cuyos resultados fueron poco exitosos.

Para el desarrollo de estas actividades se retomarán estrategias de tipo participativas (como el trabajo en grupo de tipo cooperativo). Se propone en grupos de aproximadamente 4 personas que permita alcanzar una discusión colectiva a través del ejercicio horizontal y democrático de la palabra.

### **Evaluación**

La evaluación de la asignatura consiste en la entrega de un trabajo escrito e individual que diagnostique y proponga una posible utilización de tecnologías de la administración pública en un área, oficina, dependencia del sector público, a los fines de articular los contenidos abordados en la asignatura.

Estructura: 1) Título 2) Introducción, 3) Diagnóstico, 4) Propuesta de utilización de la/s tecnologías, 5) Resultados esperados, 6) Bibliografía.

Requisitos: portada, con nombre de la universidad, instituto, carrera, materia y docente. Letra calibri 12, interlineado 1,5. Cantidad mínima de páginas 10, máxima 15.

Criterios de evaluación: pertinencia del tema (en campo de la administración pública), coherencia interna entre el diagnóstico, las tecnologías y los resultados esperados, fundamentación teórica en relación con la asignatura.

Condiciones de acreditación de la asignatura: 80 % de asistencia a clases. Entrega del 80% de las actividades prácticas previstas. Aprobación de la instancia de evaluación final con calificación de 7 o más.

## **MÓDULO 5 - Estrategia de planificación pública**

### **Fundamentación**

Una organización es un sistema abierto que interactúa con el entorno, es decir, es parte de sistemas más grandes, como, por ejemplo: del sector económico al que pertenece, el sistema económico y la sociedad en los cuales se desarrolla (enfoque sistémico del proceso administrativo), es decir, que se encuentra influenciada por las situaciones del ambiente externo. Esta fuerte influencia entre la organización y su ambiente externo se plantea en escenarios de rápidos cambios y alta incertidumbre en el que deben nacer y desarrollarse las diferentes organizaciones que exige repensar las concepciones tradicionales de administración, organización y planificación.

Frente a esta situación el sector público incorpora herramientas de gestión pública que permita transitar con mayor eficiencia y eficacia estos escenarios cada vez más frecuentes. Otro ingrediente que favorece esta situación es el creciente involucramiento de la ciudadanía en las medidas que se adoptan desde el sector público. En este sentido, la planificación estratégica se convierte en una herramienta que permite establecer no sólo el camino a recorrer en función de las demandas sociales, sino que también permite medir el desempeño en los organismos públicos. La planificación estratégica y los indicadores de desempeño son herramientas metodológicas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública.

El sector público incorpora esta herramienta de gestión pública acompañada de una participación ciudadana que atraviesa todo el proceso de políticas públicas, en definitiva, debemos reconocer que la participación de la ciudadanía en la planificación estratégica territorial es una de sus características principales que sustenta las acciones y proyectos consensuadas durante este proceso. Los actores territoriales son los que moldean la realidad con sus decisiones y su participación permite otorgar dirección a los esfuerzos y recursos, que, de otra manera serán desaprovechados. La existencia de una red de relaciones entre los actores territoriales define lo que se conoce como Capital Social sobre esta base es posible comprender

la importancia de la Gobernanza que alude una nueva manera de otorgar dirección a la sociedad que hace referencia a la convergencia de los actores en la definición de objetivos comunes y coordinación en la realización de las acciones que los materializan. Por ello, también resulta importante reconocer los mecanismos que se pueden emplear para articular estas decisiones estratégicas con las tareas operativas de los organismos públicos.

De allí la importancia de repasar las metodologías participativas de planificación estratégica que facilitan estos procesos de toma de decisión colectiva.

### **Objetivo general**

Comprender el significado y el esquema de implementación de las estrategias de planificación pública en escenarios cambiantes.

### **Objetivos específicos**

Establecer los lineamientos principales de la planificación y estrategia en el sector público.

Explorar el significado y los principales elementos de la planificación estratégica como instrumento de gestión por resultados.

Establecer la definición y los elementos centrales de gobernanza y planificación estratégica territorial.

Reflexionar acerca de la importancia y forma de articular las decisiones estratégicas a las acciones operativas.

**Docente a cargo:** Dra. Analia Nievas

**Carga horaria:** 40 horas

Modalidad de dictado	Total	Porcentaje
Horas presenciales	19	47,50%
Horas prácticas	21	52,50%
Total	40	100%

### **Contenidos**

#### **Unidad 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO**

Conceptualización y principales características. Planificación: marco conceptual y metodología. Planeamiento y estrategia.

### **Bibliografía obligatoria**

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.

Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración general*. Séptima edición. Ed. McGraw-Hill M Interamericana.

Matus, C. (1981). *Estrategia y plan*. CEPAL. Tercera edición. Editorial Siglo Veintiuno.

México, España, Argentina y Colombia.

### **Unidad 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.**

La planificación estratégica como instrumento de gestión por resultados. Requisitos de la planificación estratégica en el ámbito público. Fases de la planificación estratégica institucional. Principales componentes: misión, visión objetivos estratégicos y plan de acción. Indicadores de desempeño: de eficiencia, eficacia, economía y calidad. Indicadores SMART. La nueva Administración Pública: administración relacional.

### **Bibliografía obligatoria**

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.

Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Matus, C. (1981). *Planificación en situaciones de poder compartido*. ILPES-CEPAL.

Venezuela.

**Unidad 3. GOBERNANZA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL** Definición y alcance de la Gobernanza. Conceptualización de la planificación estratégica territorial. Proceso de planificación estratégica. Participación multiactoral en la planificación y gestión de proyectos. Planes estratégicos territoriales de primera y segunda generación. Metodologías de planificación participativa: PES, MAPP, ZOPP y Marco Lógico.

### **Bibliografía obligatoria**

Aguilar Villanueva, L. (2013). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de cultura económica.

Boletín del ILPES N°15 (2004). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planeamiento Económico y Social ILPES-CEPAL.

Huertas, F. (s.f.). *El Método PES*. CEREB. ALTADIR.

Matus, C. (2018). *Método Altadir de planificación popular*. Secretaría de Investigación y Posgrado-Universidad Nacional de Lanús (UNLa)- EDUNLA Cooperativa.

Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Siles y Mondelo, F. (2019). *Gestión de Proyectos*. 5ta edición. Banco Interamericano de Desarrollo – BID.

#### **Unidad 4. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA.**

Articulación de decisiones estratégicas con aspectos operativos. Caja de herramientas para la gestión de acciones y proyectos surgidos de la planificación. Gestión operativa en torno a resultados-productos -recursos (GpR).

#### **Bibliografía obligatoria**

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Makón, M. (2007). *La gestión por resultados es sinónimo del presupuesto por resultados?* Presentado ante el XII Congreso Internacional del CLAD – Santo Domingo.

Mondelo, E. y Sanchez Orduña, R. (2020). *Guía práctica PM4®Agile*. Banco Interamericano de Desarrollo – BID-INDES.

Siles y Mondelo, F. (2019). *Gestión de Proyectos*. 5ta edición. Banco Interamericano de Desarrollo – BID.

## Cronograma de cursado

Encuentro	Fechas	Temas	Bibliografía Básica	Modalidad
N° 1	Jueves 13 de noviembre de 17:00 a 20:00 hs	<b>Unidad N° 1. Temas:</b> GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO: conceptualización y principales características.	-Armijo, M. (2011). <i>Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público</i> . Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).  - Chiavenato. I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración general</i> . Séptima edición. Ed. McGraw-Hill M Interamericana.  - Matus, C. (1981). <i>Estrategia y plan</i> . CEPAL. Tercera edición. Editorial Siglo Veintiuno. México, España, Argentina y Colombia.	Virtual (sincrónico)
N° 2	Viernes 14 de noviembre de 17:00 a 20:00 hs	<b>Unidad N° 1. Temas:</b> GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO: Planificación: marco conceptual y metodología. Planeamiento y estrategia.	-Armijo, M. (2011). <i>Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público</i> . Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).  - Chiavenato. I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración general</i> . Séptima edición. Ed. McGraw-Hill M Interamericana.  - Matus, C. (1981). <i>Estrategia y plan</i> . CEPAL. Tercera edición. Editorial	Virtual (sincrónico)

			Siglo Veintiuno. México, España, Argentina y Colombia.	
N° 3	Jueves 20 de noviembre de 17:00 a 20:00 hs	<p><b>Unidad N°2. Temas:</b></p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL. La planificación estratégica como instrumento de gestión por resultados. Requisitos de la planificación estratégica en el ámbito público.</p>	<p>- Armijo, M. (2011). <i>Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público</i>. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).</p> <p>- Matus, C. (1981). <i>Planificación en situaciones de poder compartido</i>. ILPES-CEPAL. Venezuela.</p>	Virtual (sincrónico)

<p>N° 4</p>	<p>Viernes 21 de noviembre de 17:00 a 20:00 hs</p>	<p><b>Unidad N°3. Temas:</b> GOBERNANZA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL: Definición y alcance de la Gobernanza. Conceptualización de la planificación estratégica territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguilar Villanueva, L. (2013). <i>Gobernanza y Gestión Pública</i>. Fondo de cultura económica.</li> <li>• Boletín del ILPES N°15 (2004). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planeamiento Económico y Social ILPES-CEPAL.</li> <li>• Huertas, F. (s.f.). <i>El Método PES</i>. CEREB. ALTADIR.</li> <li>• Matus, C. (2018). <i>Método Altadir de planificación popular</i>. Secretaría de Investigación y Posgrado-Universidad Nacional de Lanús (UNLa)-EDUNLA Cooperativa.</li> <li>• Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2015). <i>Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas</i>. Naciones Unidas, Santiago de Chile.</li> <li>• Siles y Mondelo, F. (2019). <i>Gestión de Proyectos</i>. 5ta edición. Banco Interamericano de Desarrollo – BID.</li> </ul>	<p>Virtual  (sincrónico)</p>
-------------	--	--	--	--------------------------------------

<p><b>N° 5</b></p>	<p>Jueves 27 de noviembre de 17:00 a 20:00 hs</p>	<p><b>Unidad N°4. Temas:</b> <b>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA:</b> Articulación de decisiones estratégicas con aspectos operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armijo, M. (2011). <i>Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público</i>. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).</li> <li>• Makón, M. (2007). <i>La gestión por resultados es sinónimo del presupuesto por resultados?</i> Presentado ante el XII Congreso Internacional del CLAD – Santo Domingo.</li> <li>• Mondelo, E. y Sanchez Orduña, R. (2020). <i>Guía práctica PM4@Agile</i>. Banco Interamericano de Desarrollo – BID-INDES.</li> <li>• Siles y Mondelo, F. (2019). <i>Gestión de Proyectos</i>. 5ta edición. Banco Interamericano de Desarrollo – BID</li> </ul>	<p>Virtual  (sincrónico)</p>
--------------------	---	---	---	--------------------------------------

<p>N° 6</p>	<p>Viernes 28 de noviembre de 17:00 a 20:00 hs</p>	<p><b>Unidad N°4. Temas:</b> <b>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA:</b> Articulación de decisiones estratégicas con aspectos operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armijo, M. (2011). <i>Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público</i>. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).</li> <li>• Makón, M. (2007). <i>La gestión por resultados es sinónimo del presupuesto por resultados?</i> Presentado ante el XII Congreso Internacional del CLAD – Santo Domingo.</li> <li>• Mondelo, E. y Sanchez Orduña, R. (2020). <i>Guía práctica PM4@Agile</i>. Banco Interamericano de Desarrollo – BID-INDES.</li> <li>• Siles y Mondelo, F. (2019). <i>Gestión de Proyectos</i>. 5ta edición. Banco Interamericano de Desarrollo – BID.</li> </ul>	<p>Virtual  (sincrónico)</p>
-------------	--	---	--	--------------------------------------

### Modalidad de cursado

Las estrategias metodológicas de la presente asignatura están orientadas a contribuir en el desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas con el abordaje, análisis y discusión de los temas, los conceptos y las dimensiones que están comprendidas en las estrategias de planificación pública. En este sentido, el dictado de la materia se organiza a partir de una secuencia didáctica que aborda conceptos clave, relaciones conceptuales y dimensiones de análisis.

En cada encuentro, la propuesta docente prevé una articulación entre la teoría y el desarrollo de diferentes actividades prácticas en las que se profundizan y problematizan abordados relación a las estrategias de planificación pública. Se propicia la exposición dialógica,

con la previa indicación a los y las estudiantes de la lectura de materiales y la realización de actividades prácticas individuales y grupales para promover el análisis de situaciones, problemas o temas concretos. A partir de ello, se busca lograr la socialización de ideas, debates, enfoques y nuevos interrogantes que abonen a la producción del trabajo final.

La propuesta áulica del dictado de la materia se organiza en: 1) Encuentros presenciales sincrónicos. 2) Encuentros presenciales áulicos. 3) Actividades individuales y grupales a distancia.

1) Encuentros presenciales sincrónicos. En esta instancia se recuperan los conocimientos previos sobre los temas de cada encuentro y a partir de ello se abordan los conceptos centrales, la problematización de estos y perspectivas de análisis. Se promueve la participación de los y las estudiantes en el intercambio de conceptos, ideas y debates. Finalmente se reflexiona sobre los temas abordados y se presenta la actividad práctica.

2) Encuentros presenciales áulicos. En este momento se retoman los temas abordados en los encuentros presenciales sincrónicos, se presenta la actividad práctica, que puede ser de modo individual o grupal, la estrategia de trabajo y la metodología de abordaje (análisis de caso, objetivo, dinámica y forma de evaluación) y se presenta la actividad final de la asignatura.

3) Actividades individuales y grupales a distancia. En esta instancia, se presenta la actividad final para aprobar la asignatura.

Se prevé un canal de comunicación virtual para el acompañamiento en la realización y la evaluación de actividades previstas para la aprobación de la asignatura con el fin de que los y las estudiantes participen activamente en las actividades previstas de cada encuentro para contribuir al análisis y reflexión de los temas presentados.

### **Actividad práctica**

El desarrollo de la actividad práctica tiene por objetivo la integración de conceptos aplicados al análisis de un caso concreto propuesto por el docente. El caso está orientado a las dinámicas de relaciones intergubernamentales entre la provincia, los municipios y la articulación con otros actores como empresas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos en torno a temáticas y problemáticas sociales. Para el desarrollo de la actividad se presenta el caso a partir de noticias, informes y/o investigaciones los y las participantes puedan indagar sobre otra información vinculada al tema para contextualizar el problema, abordar los puntos centrales y

analizar el caso. La actividad práctica se prevé que sea realizada de modo grupal con un mínimo de 2 y un máximo de 3 personas.

## Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. (2013). *Gobernanza y Gestión Pública*. Ed Fondo de cultura económico. México.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).  
[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO\\_de\\_Abril.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración general*. Séptima edición. Ed. McGraw·Hill M Interamericana. Recuperado de:  
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Boletín del ILPES N°15 (2004). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planeamiento Económico y Social ILPES-CEPAL.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9942/1/S0400007\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9942/1/S0400007_es.pdf)
- Huertas, F. (s.f.). *El Método PES*. CEREB. ALTADIR.  
<https://repositorio.esocite.la/966/>
- Matus, C. (2018). *Método Altadir de planificación popular*. Secretaría de Investigación y Posgrado-Universidad Nacional de Lanús (UNLa)- EDUNLA Cooperativa.  
<https://repositorio.esocite.la/977/1/Matus2021-MetodoAltadirPlanificacion.pdf>
- Matus, C. (1981). *Estrategia y plan*. CEPAL. Tercera edición. Editorial Siglo Veintiuno. México, España, Argentina y Colombia.
- Matus, C. (1981). *Planificación en situaciones de poder compartido*. ILPES-CEPAL. Venezuela.
- Makón, M. (2007). *La gestión por resultados es sinónimo del presupuesto por resultados?* Presentado ante el XII Congreso Internacional del CLAD – Santo Domingo.
- Mondelo, E. y Sanchez Orduña, R. (2020) *Guía práctica PM4®Agile*. Banco Interamericano de Desarrollo – BIRD-INDES.  
[https://connectamericas.com/sites/default/files/articles\\_files/Guia\\_Practica%20PM4R\\_Agile\\_2022\\_0.pdf](https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/Guia_Practica%20PM4R_Agile_2022_0.pdf)
- Ortegon, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones

Unidas, Santiago de Chile.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Siles, R. y Mondelo E. (2019). Gestión de Proyectos. 5ta edición.

[https://connectamericas.com/sites/default/files/articles\\_files/PM4RGu%C3%ADaDeAprendizajeES2019.pdf](https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/PM4RGu%C3%ADaDeAprendizajeES2019.pdf)

## **Evaluación**

La evaluación de la asignatura se realizará a partir de la entrega de un trabajo escrito e individual que aborde un tema vinculado a la planificación pública analizado durante el desarrollo de la asignatura.

Las condiciones formales de presentación del trabajo final de la asignatura.

Estructura: 1) resumen y palabras clave, 2) introducción o contextualización, 3) Desarrollo/cuerpo, 4) Conclusiones, 5) Bibliografía.

Requisitos: portada, con nombre de la universidad, instituto, carrera, materia y docente. Letra calibri 12, interlineado 1,5. Cantidad mínima de páginas 5, máxima 10.

Criterios de evaluación

- i. Fundamentación de la propuesta en coherencia con el enfoque abordado.
- ii. Pertinencia en la selección de contenidos/actividades/recursos en función de los/las destinatarios/as involucrados/as.

Condiciones de acreditación de la asignatura 80 % de asistencia a clases.

Entrega de actividad práctica prevista.

Aprobación de la instancia de evaluación final con calificación de 7 o más.

## MÓDULO 6 - Taller de Metodología

### Fundamentación

Este programa se enmarca en los fines y misión de la Universidad Provincial de Córdoba (UPC), institución pública que asume el compromiso de atender a las necesidades socioeconómicas, políticas y culturales de Córdoba y promover la formación de profesionales comprometidos con valores éticos y humanísticos. La propuesta revela igualmente la misión del Departamento de Gestión Pública del Instituto de Gestión e Innovación Tecnológica y Productiva (IGTP) en cual se orienta a la optimización de la gestión pública por medio de la profesionalización de los gestores y la calidad de los procesos.

En la especificidad del Programa de Posgrado que nos ocupa, y conforme a las incumbencias de la misma y el perfil del egresado/a, se propone contribuir a la formación de sujetos críticos e innovadores, que cuenten con competencias epistémicas e investigativas que los habiliten para desempeñarse en el ejercicio profesional responsable y realizar proyectos, análisis y estudios de casos aplicados que contribuyan a brindar respuestas a las problemáticas y desafíos de la gestión del sector público, desde una postura crítica respecto a la construcción del conocimiento.

En el plan de estudio del Programa de Posgrado se estipula que el Taller de Metodología forma parte del proceso formativo y se orienta a brindar orientaciones epistémicas, teóricas y metodológicas para la realización de una investigación aplicada que tendrá como eje orientador el desarrollo del Trabajo Final Integrador del Programa.

Se asume como posicionamiento epistemológico que no existe un único camino de hacer investigación; su proceso asume distintas formas según sea el enfoque adoptado y la selección de las estrategias y técnicas de investigación deberán dar cuenta de las dimensiones de los problemas que se propone estudiar. A su vez, cada abordaje postula variados supuestos, métodos y prácticas acerca de cómo concebir a la realidad social y cómo acceder a su conocimiento; la naturaleza del problema a investigar es lo que debe orientar a los/las investigadores/as en la toma de decisiones epistemológicas y metodológicas.

Se articulan los conocimientos previos del Programa de Posgrado y particularmente el recorrido de los/las estudiantes para situar la discusión teórica y la aplicación práctica en contexto. Se pretende así que el Taller de Metodología le pueda ofrecer a los/las estudiantes herramientas epistémicas, teóricas y metodológicas para poder realizar una investigación aplicada en vinculación con esa problemática, y que las producciones escritas en torno a la

problematización e interrogantes de investigación que se planteen en función de un diseño metodológico, sean un real insumo para el Trabajo Final Integrador.

Por otra parte, se asume como marco didáctico referencial la pedagogía y didáctica crítica. El proceso de enseñanza y aprendizaje es comprendido como un fenómeno social, una práctica política y sociocultural y una herramienta de transformación social. Se caracteriza por momentos de ruptura y reconstrucción, que implican un rol activo de parte del/de la estudiante, considerado un/a protagonista del proceso. El/la docente asume un rol de mediador/a y orientador/a, crea escenarios de aprendizaje que habiliten el diálogo horizontal y la reflexión crítica sobre el proceso de construcción del conocimiento en general, y en relación con su proyecto de investigación en particular.

En este sentido, se promueve la adopción de un abordaje problematizador del desarrollo de los proyectos de investigación, y cobra centralidad el debate y la discusión entre pares, lo que busca favorecer el aprendizaje cooperativo. Se pretende generar una mayor conciencia de los/las estudiantes sobre el sentido de sus aprendizajes, en un contexto socio histórico dado, y sobre la importancia de asumir un posicionamiento crítico como lectores y productores del conocimiento.

En coherencia con la misión de optimizar la gestión pública, es preciso instaurar y favorecer el desarrollo de herramientas epistémicas e investigativas aplicadas a una problemática y contribuir al desarrollo de una cultura investigativa en este campo. Se parte de reconocer que el conocimiento es inacabado y que es preciso adoptar una mirada reflexiva y crítica frente al abordaje de las problemáticas, para colaborar en la generación de propuestas superadoras que inciden en las condiciones de vida de los/las ciudadanos/as.

### **Objetivo general**

Favorecer la apropiación de herramientas epistémicas y metodológicas para el desarrollo del Trabajo Final Integrador aplicada al campo de lo público, desde una postura crítica de la producción del conocimiento.

### **Objetivos específicos**

Promover la apropiación de conocimientos y habilidades necesarias para abordar problemas teóricos y prácticos de la realidad social y de la gestión pública en particular mediante la elaboración de un proyecto de investigación aplicada.

Adquirir y poner en juego, de modo pertinente, conocimientos y habilidades para el abordaje de procesos de trabajo de campo, la construcción de instrumentos de construcción de datos, y el abordaje de procesos de análisis de datos.

Colaborar en la construcción de conocimientos y habilidades necesarias para intervenir y participar en la recepción, producción, reproducción y circulación de los saberes especializados en el campo.

Contribuir a la adquisición de conocimientos y estrategias de escritura académica y lectura crítica.

Favorecer la reflexión y el análisis sobre la utilización de principios de calidad y honestidad intelectual y el abordaje de consideraciones éticas relativas a las producciones investigativas y al Trabajo Final Integrador en particular.

**Docente a cargo:** Mgter. Mariana Roige

**Carga horaria:** 10 hs.

## **Contenidos**

### **Unidad 1. La construcción del problema de investigación. Los objetivos de investigación y el diseño metodológico.**

La investigación aplicada como eje del Trabajo Final Integrador (TFI). La planificación, el proceso y la aplicación del proyecto. Las preguntas de investigación. Pasar del tema al problema de investigación. Justificación del problema mediante la revisión crítica de la literatura existente. Producción académica científica en el campo de la gestión pública. Estado de la cuestión y marco teórico.

Los objetivos de investigación. Objetivos generales, específicos y propósitos. Definición del abordaje metodológico. Los enfoques en investigación: cuantitativos, cualitativos y mixtos. Alcances de las investigaciones: exploratorio, descriptivo, correlacional. Diseños flexibles y diseños estructurados. Selección de un enfoque teórico epistemológico.

### **Unidad 2. Diseño del proyecto de Investigación y del Trabajo Final Integrador (TFI). Escritura académica.**

El diseño de un proyecto. Aspectos reglamentarios de la elaboración y presentación del proyecto de investigación como insumo para la elaboración del TFI. La escritura académica: estrategias y

herramientas. La incorporación de la voz de otros. Uso de citas directas e indirectas. Los procedimientos de las normas APA (American Psychological Association). Recomendaciones para el uso de lenguaje no sexista (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, 2020; CIN, 2021). Consideraciones éticas en la investigación social.

### **Unidad 3. El trabajo de campo y el análisis de datos**

Técnicas de recolección de datos en la investigación social: observación, entrevista, encuesta. Transcripción y desgrabación de entrevistas. La organización de la información. El análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Proceso de codificación, la construcción de categorías analíticas e interpretación de los datos. La triangulación. Aplicación del marco teórico al análisis de la información. Presentación de resultados en un Informe.

### **Cronograma de cursado**

<b>Encuentro</b>	<b>Fecha y horario</b>	<b>Contenidos / Actividades</b>	<b>Modalidad</b>
1° Encuentro	Jueves 4 de diciembre de 17:00 a 20:00	Unidad 1. La construcción del problema de investigación. Los objetivos de investigación y el diseño metodológico.  Unidad 2. Diseño del proyecto de Investigación y del Trabajo Final Integrador (TFI). Escritura académica.	Virtual (sincrónico)
2° Encuentro	Viernes 5 de diciembre de 17:00 a 20:00	Unidad 3. El trabajo de campo y el análisis de dato	Virtual (sincrónico)

### **Bibliografía**

Sánchez, C. (2020, mayo 26). Manual Normas APA – Descargar PDF. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/descargas/manual-normas-apa-descargar-pdf/>

Universidad Provincial de Córdoba. (2021, marzo 20). Resolución Rectoral N.º 33/2021: Recomendaciones para uso de lenguaje no sexista e inclusivo.

<https://www.upc.edu.ar/wp-content/uploads/2023/09/Res-Rectoral-Nro.-33-2021-Lengua-je-Inclusivo-y-No-Sexista-con-anexos-v2.pdf>

### **Evaluación**

La evaluación del programa de posgrado consiste en la entrega de una producción escrita e individual de un proyecto de trabajo final integrador del Programa de Posgrado vinculado a una problemática relevada durante el cursado del programa de posgrado.

### **Presentación formal:**

- Se trata de una producción escrita individual que da cuenta de un proyecto de investigación.
- El desarrollo tiene un mínimo de 20 páginas y un máximo de 40 (incluye portada, resumen y bibliografía)
- Presentación: páginas tamaño A4, fuente Arial 11, espaciado 0, interlineado 1.5, sangría de primera línea de 1,25 cm; citación estilo APA para la confección de las citas y la bibliografía.

### **Estructura:**

- 1) Portada, con logo institucional de UPC; Nombre de la Universidad, Nombre del Instituto, Nombre de la Asignatura, Título del proyecto de investigación, Autor/a, Ciudad y año.
- 2) Resumen (máx. 300 palabras) y palabras clave (máx. 5 palabras clave)
- 3) Introducción
- 4) Antecedentes
- 5) Marco teórico o contexto conceptual
- 6) Diseño Metodológico
- 7) Análisis
- 8) Conclusiones
- 9) Recomendaciones
- 10) Bibliografía (Normas APA).

### **Criterios de evaluación**

El/la estudiante deberá dar cuenta de un Trabajo Final que:

- Se ajuste a la presentación formal antes mencionada
- La escritura sea clara y precisa, y que se encuadre dentro de las normas de la escritura académica.
- Los componentes estén definidos y la información se encuentre bien ordenada.
- Incluya los elementos antes mencionados:
  1. Un problema de investigación aplicada pertinente al campo de la gestión pública, claramente formulado, teóricamente delimitado, y fundamentado.
  2. Objetivos coherentes con el problema, y factibles para un Trabajo Final Integrador de una carrera de Especialización.
  3. Un diseño metodológico consistente, fundamentado, coherente con objetivos, problema y perspectiva teórica.