

Índice

AUTORES	VII
PRÓLOGO	XIII
PRESENTACIÓN	XV

CAPÍTULO 1

CONTINUIDADES, RUPTURAS Y CONJETURAS SOBRE ESTADO, SOCIEDAD Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA. ¿HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO PROCESO LATINOAMERICANO DE DESARROLLO Y RECONSTRUCCIÓN DE LA COMUNIDAD?

GUILLERMO F. F. SCHWEINHEIM

Objetivos de aprendizaje	1
Introducción	1
1. El regreso del Estado	3
1.1. El Estado como concepto: hacia la revalorización de Max Weber	4
1.2. Neoweberianismo y desarrollo	5
1.3. Estado, democracia y ciudadanía	6
2. La "Sociedad Post" a nivel global y en América Latina	7
3. La Relación Estado-Sociedad en América Latina: entre el neoliberalismo, el neodesarrollismo y el neocomunitarismo	10
3.1. Privatización, delegación, descentralización y publicización en los años noventa y la configuración de la Sociedad Post en América Latina	11
3.2. Tensiones en la Relación Estado-Sociedad en América Latina desde el año 2000: entre la sobrevivencia de lo neoliberal y las tendencias neodesarrollistas y neocomunitaristas	14
4. La Administración Pública latinoamericana: entre la administración pública gerencial, una nueva administración para el desarrollo y la administración con dimensión comunitaria	17
4.1. Entre la institucionalidad estatal transferida y la reestatización	17
4.2. La reforma de los sistemas administrativos, la gestión por resultados y la gobernanza: crisis y continuidad de paradigmas y búsqueda de nuevos modelos de administración y gestión	18

4.2.1. El paradigma de sistemas	19
4.2.2. La gestión por resultados	21
4.2.3. El paradigma de la gobernanza	22
4.3. De la adhocracia a una reconstrucción de las burocracias funcionales, las organizaciones divisionales y las burocracias profesionales	23
5. Un nuevo desarrollo: entre el neodesarrollismo y el desarrollo local y comunitario	27
Resumen	30
Preguntas de comprensión de texto	31
Bibliografía	32

CAPÍTULO 2

GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA Y POLÍTICAS PÚBLICAS. UNA INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL

JUAN CARLOS HERRERA

Objetivos de aprendizaje	35
Introducción	35
El concepto de gobernabilidad	36
Los componentes básicos de la gobernabilidad	39
La Legitimidad	39
La Eficacia	41
La Estabilidad	41
Los grados de gobernabilidad	42
Gobernabilidad y gobernanza; una complementación necesaria	43
La Comisión Trilateral y la crisis de gobernabilidad	43
Gobernabilidad y transición democrática	45
La gobernabilidad y la gobernanza en clave internacional	46
Gobernabilidad y redes multinivel	47
Gobernabilidad, gobernanza y políticas públicas	49
Instituciones políticas y gobernabilidad	51
La dimensión normativa de la gobernabilidad	52
Gobernabilidad democrática	53
Resumen	54
Preguntas de comprensión de texto	55
Bibliografía	56
Publicaciones en Internet	57

CAPÍTULO 3

**PROBLEMAS PÚBLICOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS. UN ENFOQUE INTEGRAL
PARA LA TOMA DE DECISIONES DE INTERVENCIÓN EN CONTEXTO**

Laura Waisbrod

Objetivos de aprendizaje	59
El entorno político de las políticas públicas	59
La capacidad de interpretar como cualidad del análisis político	63
Interpretar, analizar y decidir	64
El determinismo	65
El no determinismo	65
La construcción de un marco ideológico para las decisiones de gobierno	66
Las formas del elegir	66
La teoría de la elección racional	67
¿Resultan viables las elecciones puramente racionales para la toma de decisiones políticas?	67
El modelo racional limitado	68
La teoría incremental	68
Los métodos de elección en un contexto societal	71
Los actores de las políticas públicas y sus niveles de incidencia en el juego político y la toma de decisiones	72
Los enfoques monocéntricos	72
Los enfoques policéntricos	73
El modelo organizacional de toma de decisiones "Tarro de Basura"	74
Desarrollo integral del proceso "problema público - intervención - política pública"	75
Los problemas públicos (1)	76
Intervención (2)	78
Las teorías y el saber práctico en la Administración Pública	78
Contexto decisional (3)	80
Factores de Incidencia (4)	81
Tipos de decisión de intervención pública (5)	81
La transformación del problema público en política pública (6)	82
Responsabilidad de los procesos de políticas públicas (7)	82
Los procesos de gestión pública (8)	83
La praxis: técnicas y herramientas de gestión (9)	84
El ciclo de las políticas públicas	85
Primera fase: el ingreso en la agenda	85
Problemáticas de la agenda	86

Segunda fase: formulación	87
Tercera fase: adopción	89
Cuarta fase: implementación	89
Quinta fase: evaluación y retroalimentación	91
1. Función	91
2. Finalidad/Propósito	91
3. Objeto	92
4. Grado de participación de evaluadores	93
5. Ubicación de evaluadores	93
6. Momento	93
7. Enfoque metodológico	94
8. Propias de un ámbito específico	94
Resumen	94
Preguntas de comprensión de texto	95
Bibliografía	96
Publicaciones en Internet	97

CAPÍTULO 4

EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO EN LA FORMACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL ESTADO ARGENTINO

LIONEL PANDOLFI Y FLORENCIA GÓMEZ

Objetivos generales	99
Objetivos específicos	99
Introducción	99
Estado-Nación	100
La formación del Estado-Nación como proceso de construcción social	100
Relación entre agricultura y ganadería	103
El Estado liberal-conservador (1853-1929)	103
La crisis del 29: Cambio de paradigma estatal (1930-1943)	106
La irrupción del autoritarismo y la participación restringida	108
El Estado peronista	109
Deuda externa cero	109
Los años sesenta. Un período de transición	112
El sector público en el período 1970-1983	113
Consenso de Washington. Su versión original y posterior revisión	115
Un poco de historia	115
Lo viejo, lo nuevo del Consenso de Washington	117

La década de los noventa. Transformación del Estado poscrisis de 2001	118
La crisis toma forma	119
Crisis de 2001/2002: lo que no es sostenible no se puede sostener	120
Otro camino es posible	121
Reflexiones finales	121
Preguntas de comprensión de texto	124
Bibliografía	124

CAPÍTULO 5

LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. UNA REVISIÓN SOBRE POLÍTICAS, INSTRUMENTOS Y ENFOQUES

JOSÉ A. BONIFACIO

Objetivos de aprendizaje	125
1. La reforma del Estado y de la Administración Pública	125
Considerando la condición democrática del Estado	126
Desarrollando capacidades para crear valor público	127
2. Políticas, instrumentos y enfoques	128
3. Políticas de reforma del Estado y la Administración Pública	130
3.1. Transformaciones del modelo de Estado y reformas estatales	130
La primera generación de reformas	131
Las reformas de segunda generación	133
El regreso del Estado	135
3.2. Las políticas de reforma administrativa	136
Las reformas administrativas en perspectiva	137
4. Los instrumentos de las políticas de reforma	138
4.1. El <i>downsizing</i> o Estado mínimo	139
a) Privatizaciones	139
b) Desregulación	141
4.2. Instrumentos de mercado incorporados en las reformas	142
4.3. Instrumentos para el desarrollo de capacidades estatales	144
a) Gestión pública orientada a resultados	145
b) Tecnología, Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información	147
c) Gobierno abierto y transparencia en la gestión pública	149
d) La profesionalización de la función pública	150
e) Calidad y excelencia en la gestión pública	152
5. Enfoques analíticos	153
5.1. La nueva gestión pública	155

El neoinstitucionalismo	157
La teoría de la gobernanza	160
Resumen	162
Preguntas de comprensión de texto	163
Bibliografía	163

CAPÍTULO 6

TEORÍA Y SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

RICARDO SCHMUKLER Y PABLO BLANCO

Objetivos del aprendizaje	167
1. Vida social y estudio de la vida social	167
2. La sociología como teoría de la vida social: comprensión y método	169
3. Especificidad del organizar en el dominio público: burocracia, poder, jerarquía y liderazgo	174
4. Formalidad e informalidad en los procesos de cambio	175
5. Acción y comportamiento: la cultura organizacional	177
6. Responsabilidad, funciones y disfunciones organizacionales	180
7. La dimensión "res-publicana" en la gestión pública	182
8. Resumen	183
Preguntas de comprensión de texto	184
Bibliografía	185

CAPÍTULO 7

LOS MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA

MARIO J. KRIEGER

Objetivos de aprendizaje	187
El modelo burocrático	187
Del modelo burocrático al modelo de gestión por objetivos de la gestión pública	190
Los objetivos estratégicos de las organizaciones públicas	193
Los objetivos en las organizaciones públicas	193
Algunos desafíos que plantea el modelo de gestión por objetivos	194
La mecánica de los acuerdos programa como un modo de implementación de políticas públicas y gestión por objetivos	195
La elaboración de los acuerdos programa	196
Convenios de gestión	197
La aplicación de los convenios de gestión en las Unidades de Objetivos y Resultados (UOR)	198

El neoinstitucionalismo	157
La teoría de la gobernanza	160
Resumen	162
Preguntas de comprensión de texto	163
Bibliografía	163

CAPÍTULO 6

TEORÍA Y SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

RICARDO SCHMUKLER Y PABLO BLANCO

Objetivos del aprendizaje	167
1. Vida social y estudio de la vida social	167
2. La sociología como teoría de la vida social: comprensión y método	169
3. Especificidad del organizar en el dominio público: burocracia, poder, jerarquía y liderazgo	174
4. Formalidad e informalidad en los procesos de cambio	175
5. Acción y comportamiento: la cultura organizacional	177
6. Responsabilidad, funciones y disfunciones organizacionales	180
7. La dimensión "res-publicana" en la gestión pública	182
8. Resumen	183
Preguntas de comprensión de texto	184
Bibliografía	185

CAPÍTULO 7

LOS MODELOS DE GESTIÓN PÚBLICA

MARIO J. KRIEGER

Objetivos de aprendizaje	187
El modelo burocrático	187
Del modelo burocrático al modelo de gestión por objetivos de la gestión pública	190
Los objetivos estratégicos de las organizaciones públicas	193
Los objetivos en las organizaciones públicas	193
Algunos desafíos que plantea el modelo de gestión por objetivos	194
La mecánica de los acuerdos programa como un modo de implementación de políticas públicas y gestión por objetivos	195
La elaboración de los acuerdos programa	196
Convenios de gestión	197
La aplicación de los convenios de gestión en las Unidades de Objetivos y Resultados (UOR)	198

Determinación de los objetivos y nivel de responsabilidad de los distintos integrantes de las UOR	199
Cuadro demostrativo del vínculo entre ejes estratégicos, programas con sus respectivos objetivos, metas e indicadores, actividades y presupuesto (costo) por actividad	200
Sistema de rendición de cuentas por resultados	201
El proceso de diseño de indicadores	201
El impacto del sistema de rendición de cuentas por resultado	202
Objetivos de un sistema de indicadores de gestión	202
Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión (SIG) o Tablero de control	203
Atributos del sistema de indicadores del organismo	203
Gestión por objetivos e incentivos	203
Propuesta de una estrategia para instaurar los acuerdos programa	204
La gestión por valores	205
Preguntas de las auditorías culturales, que posibilitan tipologizar a la organización analizada	206
La evaluación en el modelo de gestión por valores	207
La coconstrucción pública	207
Resumen	208
El modelo burocrático	208
La gestión por objetivos	209
La dirección por valores o parámetros	210
La coconstrucción pública	210
Preguntas de comprensión de texto	210
Bibliografía	211

CAPÍTULO 8

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. EL IMPACTO DEL BIG BANG PARADIGMÁTICO

ISIDORO FELCMAN, GUSTAVO BLUTMAN Y ROCÍO VELÁZQUEZ

Objetivos de aprendizaje	213
1. Los procesos de transformación del Estado y la Administración Pública. La importancia del Big Bang paradigmático	213
2. Nuevos modelos de gestión en la Administración Pública	216
2.1. La gestión pública antes y después del Big Bang paradigmático	216
3. Modelos de gestión y cultura organizacional	222
3.1. El Big Bang paradigmático, congruencia entre los modelos de gestión, la cultura organizacional en las organizaciones públicas y el liderazgo	226

4. Principales elementos de la cultura organizacional en el siglo XXI: algunos aportes a partir de un estudio en organizaciones públicas argentinas	230
Valores laborales: convicciones de los actores	232
Tipos culturales	235
Comentarios finales sobre la cultura en la Administración Pública argentina	238
5. Agenda para los próximos pasos	238
Resumen	240
Preguntas de comprensión de texto	240
Bibliografía	241

CAPÍTULO 9

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA. PRINCIPALES CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS APLICABLES EN LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA PLANIFICACIÓN SECTORIAL

ISIDORO FELCMAN, GUSTAVO BLUTMAN, ADRIANA AZCORRA Y LARA GOYBURU

Objetivos de aprendizaje	243
1. Fundamentos para elaborar un Plan Estratégico Sectorial	243
1.1. Conceptos básicos y definiciones de Planificación Estratégica	243
1.2. ¿Qué es la Planificación Estratégica Participativa y por qué hablamos de ella?	244
1.3. La legitimidad y las capacidades del Estado para poner en marcha procesos de Planificación Estratégica Participativa Sectorial	245
1.4. La necesidad de generar una visión compartida de futuro	248
1.5. Un factor clave para garantizar la participación: construir confianza	249
1.6. La visión del otro: los actores y el juego social	250
1.6.1. ¿Qué es un actor social?	250
1.6.2. Analizando a los actores sociales	250
1.7. Algunas metodologías de Planificación Estratégica Sectorial	250
1.7.1. Planeamiento Normativo	251
1.7.2. Planeamiento Estratégico Situacional	252
1.7.3. Planeamiento Estratégico Participativo	252
2. Plan Estratégico Participativo: metodología para su elaboración y actores participantes del proceso. La centralidad del rol del Estado en la Planificación Estratégica Sectorial	253
2.1. La lógica metodológica: los ocho pasos	254
2.1.1. Paso 1: Dirección Estratégica	255
Visión	256
Misión	257
Valores	257

Fines Estratégicos/Objetivos	258
Territorio de la Visión	260
2.1.2. Paso 2: escenarios futuros más probables	261
Tendencias	262
Mapa de actores	263
2.1.3. Paso 3: situación actual	264
2.1.4. Paso 4: matriz y análisis FODA	266
Selección de estrategias a partir del FODA	267
2.1.5. Paso 5: elaboración de las metas	268
Objetivo	269
Indicadores de logro	269
Valor agregado	269
2.1.6. Paso 6: brechas (situación actual vs. situación requerida)	270
2.1.7. Paso 7: políticas, programas y acciones para cerrar las brechas	270
2.1.8. Paso 8: producto final esperado: Plan Estratégico Participativo Sectorial	271
2.2. Marco Conceptual Integrador	271
2.3. La lógica participativa	274
2.4. Palabras finales	274
Resumen	274
Preguntas de comprensión de texto	275
Bibliografía	275

CAPÍTULO 10

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS

MARIO J. KRIEGER

Objetivos de aprendizaje	279
Introducción	279
El Planeamiento Estratégico de Organizaciones Públicas (PEOP)	279
El enfoque estratégico	280
El planeamiento estratégico	280
El planeamiento estratégico ha de ser participativo	281
Etapas Estratégicas	284
00 Mandatos y políticas públicas	284
01 El análisis de escenarios	285
02 Definición consensuada de valores comunes, visión compartida y misión comprometida	286

03 El análisis FODA	288
04 Determinación de ejes estratégicos	288
Etapa Operativa	291
05 Mandatos y políticas públicas	291
06 La implementación	292
07 Seguimiento y evaluación de los resultados	293
08 Realimentación y ajustes	293
Los instrumentos de Planeamiento Estratégico Participativo de Organismos Públicos (PEPOP)	294
La importancia de la participación	295
La importancia de la sustentabilidad política	297
La capacitación de los agentes	298
Importancia de la vinculación del planeamiento estratégico con la programación técnica operativa y presupuestaria	298
Resumen	299
Preguntas de comprensión de texto	300
Bibliografía	300

CAPÍTULO 11

LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y SU RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y CON LA PROGRAMACIÓN TÉCNICA

MARIANO E. FANTONI Y MARIO J. KRIEGER

Objetivos de aprendizaje	303
Introducción	303
Las políticas públicas y su relación con la programación presupuestaria para una mejor implementación de las mismas	305
Aspectos generales e implicancias del proceso de gestión presupuestaria	306
Conceptualización del presupuesto público	306
Principios presupuestarios	306
Antecedentes en materia de vinculación plan-presupuesto	307
Las técnicas presupuestarias	308
Los clasificadores presupuestarios	309
Los sistemas integrados de información financiera	310
Mecanismos disponibles para la articulación y fijación de prioridades dentro del proceso presupuestario	311
Responsabilidades en materia de asignación de prioridades de gasto público	314
Lineamientos para una vinculación efectiva entre políticas públicas, programación presupuestaria y gestión estatal	316

1. La necesidad de formular políticas públicas de calidad	317
2. La importancia del planeamiento estratégico y la visión de largo plazo	318
3. El aporte de la programación táctica y el marco plurianual	319
4. Los alcances de la presupuestación operativa	320
5. La obligación de rendir cuentas	321
Los acuerdos-programa: una herramienta útil para un diálogo fructífero entre y presupuestación	323
Consideraciones finales	326
Resumen	326
Preguntas de comprensión de texto	327
Bibliografía	327

CAPÍTULO 12

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ALICIA DELLASANTA Y CRISTIAN A. MÓDOLO

Objetivos de aprendizaje	329
Introducción	329
1. Introducción conceptual a la administración financiera pública	331
1.1. Fundamentos económicos: fallas del mercado	331
1.2. La administración financiera integrada con visión sistémica	333
1.3. La idea de política fiscal	334
2. La contribución teórica de las finanzas públicas	334
2.1. Necesidades públicas	334
2.2. Bienes o servicios públicos	335
2.3. Gasto público	336
2.4. Recursos públicos	336
3. El sustento jurídico de las instituciones de la administración financiera pública	337
4. La evolución de la administración financiera en la Argentina: desde 1853 hasta la actualidad	339
4.1. El imperio de la contabilidad pública en la organización liberal del Estado argentino: 1869-1949	339
De la contabilidad pública	340
4.2. La transición del Estado liberal al Estado regulador e interventor: 1930-1949 ...	341
4.3. Desde el eje contable a la previsión y planificación durante el Estado de Bienestar: 1949-1956	343
La CN de 1949	343
Ley de Contabilidad 12961	344

El presupuesto y el Plan Quinquenal	344
El sistema de control gubernamental	344
4.4. Las interrupciones del modelo de Estado interventor: 1955-1989	344
La CN de 1956	345
Decreto ley 23354/56: Ley de Contabilidad	345
El presupuesto	346
El sistema de control gubernamental	346
4.5. El Estado neoliberal y la administración financiera integrada: 1992 hasta la actualidad	346
La CN de 1994	348
El sistema de control gubernamental	348
La ley 24156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (1992)	348
5. La administración financiera como sistema y eje de una nueva gestión pública	349
5.1. El presupuesto y el proceso presupuestario	350
5.1.1. El presupuesto	350
El presupuesto como instrumento de programación económica y social	350
El presupuesto como instrumento de gobierno	351
El presupuesto como instrumento de administración	351
El presupuesto como acto legislativo	352
El presupuesto como documento	352
5.1.2. La política presupuestaria y la gestión presupuestaria	352
La consecuencia de la función del presupuesto del gobierno	353
El proceso presupuestario	353
Etapas del proceso presupuestario	354
Formulación del presupuesto	354
Discusión y aprobación de la Ley de Presupuesto	355
Ejecución presupuestaria	355
Evaluación de la ejecución presupuestaria	355
5.2. Presupuesto por programas	355
6. Entre la rigidez y la flexibilización: modalidades dinámicas, flexibles y participativas para gestionar por objetivos	356
6.1. Presupuesto incremental versus presupuesto estratégico	358
Interfaz planificación-presupuestación	359
Productividad de los empleados públicos	359
Instituciones presupuestarias	359
Capacidad financiera	359
Peso de deuda	359

Riesgos fiscales	360
Prácticas presupuestarias	360
Asignación de recursos	360
Variación del gasto real y el aprobado	360
Horizonte temporal de la presupuestación	361
6.2. Información sobre los resultados	361
6.3. Los contratos programa	361
6.4. Financiamiento por fideicomisos públicos: ¿instrumento para iniciativas público-privadas de inversión?	362
7. La legitimación a través de la participación social y la transparencia	364
7.1. Algunas distinciones conceptuales	364
Transparencia	364
Gobernanza y presupuesto	365
Democratización del proceso presupuestario	365
Instituciones presupuestarias	366
Prácticas presupuestarias	366
Variación del gasto real y el aprobado	367
Asignación de recursos	367
7.2. El presupuesto participativo	368
Presupuestación para servicios, coincidente con presupuesto para resultados ...	369
7.3. Los mecanismos participativos de la gobernanza: los partenariados públicos con organizaciones de la sociedad civil y con empresas del sector privado	370
7.4. La accountability: ¿quiénes son responsables de los resultados de su gestión? ¿Ante quiénes? ¿Qué se informa, cómo, cuándo?	370
I. Accountability legal	371
II. Accountability político	371
III. Accountability administrativa	371
IV. Accountability social	371
8. La rendición de cuentas de las instituciones financieras públicas	372
8.1. La legitimación a través de la rendición de cuentas y la transparencia	372
8.2. Caracterización del sistema de control gubernamental	372
8.3. La rendición de las cuentas públicas en la República Argentina	374
9. Reflexiones finales	375
Palabras clave	377
Resumen	377
Preguntas de comprensión de texto	378
Anexo	378
Bibliografía	392

CAPÍTULO 13**EL FINANCIAMIENTO DEL ESTADO**

ALEJANDRO A. OTERO

Objetivos de aprendizaje	395
1. Estado y Economía: ¿es necesaria la presencia del Estado?	395
2. Las fuentes de financiamiento del Estado moderno	397
Clasificación de los recursos públicos	398
a) Clasificaciones de los recursos por rubros	399
b) Clasificaciones económicas de los recursos	399
c) Clasificaciones de los recursos por su origen	399
3. La cuestión del financiamiento del Estado en los países federales	400
4. La organización del financiamiento en el Federalismo Fiscal Argentino	401
5. La distribución de competencias tributarias y la coparticipación federal de impuestos	402
La coparticipación en la Constitución a partir de la reforma de 1994	404
6. Principios constitucionales de la tributación	405
7. El sistema tributario argentino, hoy. Composición a nivel nacional y provincial	406
Resumen	407
Preguntas de comprensión de texto	408
Bibliografía	408

CAPÍTULO 14**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS**

ENRIQUE GUARDO

Objetivos de aprendizaje	409
Introducción	409
1. Empleo público	410
Una mirada retrospectiva	410
El Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)	414
Pilares para el fortalecimiento de la gestión del empleo público: la Carta Iberoamericana de la Función Pública	417
A. Planificación estratégica de los recursos humanos	419
B. Cuerpo normativo actualizado	419
C. Fortalecimiento de los órganos rectores de empleo público	420
D. Proceso normalizador	421
Conclusión	421

2. La gestión de los recursos humanos	422
La gestión de las personas	423
Objetivos de la gestión de recursos humanos	423
Modelo de gestión de recursos humanos	424
Planificación de recursos humanos	424
1) Plan Estratégico Institucional	424
2) Análisis de situación	425
3) Diagnóstico (diferencia entre situación y objetivos de la organización)	425
4) Plan de Acción e Implementación	425
Conclusiones	426
La gestión por competencias en las organizaciones públicas	426
Diseño de Puestos - Definición de Perfiles	427
Metodologías para el análisis de un puesto	428
Descripción de puestos de trabajo	428
Métodos de valoración de puestos de trabajo	428
Gestión del desarrollo	429
La carrera profesional	429
Los diferentes tipos de carrera	429
1. Los sistemas de categorías	429
2. Los sistemas de puestos de trabajo	430
3. Los sistemas de evaluación	430
Gestión de la compensación	431
Gestión del desempeño	432
Gestión de las relaciones humanas y sociales	435
La negociación colectiva	435
Resumen	436
Preguntas para la comprensión del texto	437

CAPÍTULO 15

DESARROLLO DE PROCESOS Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ANA ISABEL FUERTES

Objetivos de aprendizaje	439
Introducción	439
Evolución del concepto de calidad	441
Gestión por procesos	443
Metodología de la Calidad - Ciclo de Deming	444

Certificación de Calidad: Normas ISO 9000	445
Calidad en la Administración Pública	446
Fortalezas y desafíos	448
Conclusión	452
Preguntas de comprensión de texto	452
Bibliografía	453

CAPÍTULO 16 TIC Y GOBIERNO

MARIANO GRECO

Objetivos de aprendizaje	455
Introducción	455
Alternativas de definición	456
Innovación	457
TIC en sentido estricto	459
Política y tecnología	460
Agenda Digital Argentina	460
Nativos Digitales - " <i>Nativos digitales / Inmigrantes digitales</i> "	461
Sociedad de la Información - Sociedad del Conocimiento	461
Diez rasgos de la Sociedad de la Información	462
Sociedad del Conocimiento	464
Sociedad del Conocimiento y Producción	465
E-administración y e-gobierno. Marco referencial del gobierno electrónico: sociedad la información y sociedad del conocimiento en el marco de la globalización	465
Conceptos de gobierno electrónico. Marco teórico y análisis de casos	466
1. Entrega de un mejor servicio a los ciudadanos y empresas	466
2. Incremento de la transparencia y fortalecimiento de la ciudadanía a gracias un mayor y mejor acceso a la información	467
3. Reducción de los tiempos en la gestión de trámites administrativos hacia el interior de las burocracias públicas	467
Clasificación de los tipos de gobierno electrónico en función de sus servicios y destinatarios	468
Fases y desarrollo del gobierno electrónico	469
Talón de Aquiles del gobierno electrónico	469
Ciudadanía Digital y <i>Open Government</i>	470
Ciudadanía Digital	470
Intermediación - Integración	475
La Web ha cambiado y nos ha cambiado	475

<i>Open Government</i> / Gobierno Abierto	478
<i>Open Data</i>	480
Gobierno Abierto en la Argentina	480
Inclusión digital	482
Brecha digital	482
El ámbito de lo local: ciudades digitales	484
El e-gobierno de una Ciudad Digital	486
Resumen	487
Preguntas de comprensión de texto	487
Biblioteca de consulta	487
Inclusión digital	487