

## GESTIÓN POR PROCESOS CON ENFOQUE EN GESTIÓN DEL CAMBIO Y GESTIÓN DE RIESGOS\*

\* Este programa ha sido desarrollado considerando los lineamientos desarrollados por los equipos técnicos de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

### 1. Origen de la demanda:

Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

### 2. Prestador de la actividad:

Universidad Nacional de Tres de Febrero.

### 3. Nombre de la actividad

Gestión por procesos con enfoque en gestión del cambio y gestión de riesgos

### 4. Fundamentación

La función pública se conforma tanto por las personas que trabajan en el sistema como de las normas vigentes, las estructuras organizacionales, los procesos, prácticas, actividades y herramientas mediante las que se gestionan y articulan el diseño, la implementación y el monitoreo y evaluación de las diferentes acciones estatales.

En este marco la Secretaría de Gestión y Empleo Público y la Universidad Nacional de Tres de Febrero firmaron un convenio de cooperación a partir del cual se formula esta actividad de capacitación con el objetivo de desarrollar a nivel federal una mejora en las capacidades de los equipos para lograr los objetivos y resultados de gestión propuestos.

### 5. Contribución esperada

Esta capacitación se orienta al fortalecimiento de las competencias y habilidades de las personas, en el diseño y la mejora de procesos, aplicando el enfoque de la gestión del cambio, así como la gestión y mitigación de riesgos.

En esa línea, las trabajadoras y trabajadores públicos deben orientarse a la mejora de los procesos de gestión y reingeniería de procesos, con el fin de que las acciones estatales logren ciertos parámetros de calidad en su desempeño y mejoren, por ese medio, la vida de los ciudadanos y ciudadanas.

### 6. Eje formativo del Plan Federal en el que se inscribe:

El eje formativo del Plan Federal en el que se inscribe el curso es el de formación estratégica, el cual contempla el desarrollo de módulos temáticos establecidos como estratégicos de acuerdo con los objetivos planteados, con el objeto de mejorar la atención a la ciudadanía, la ejecución de las políticas, los programas y proyectos que se establezcan en cada una de las jurisdicciones y la valorización del trabajo de los agentes públicos.

### **7. Perfil del/la participante y requisitos (público objetivo)**

Personal de la administración pública provincial y municipal que se desempeñen en áreas relacionadas con la gestión operativa, mandos medios o de conducción ya que la gestión por procesos es transversal en todas sus áreas.

### **8. Objetivos**

Se espera que los y las participantes logren:

- Identificar el propósito de la gestión de riesgos en las administraciones públicas locales.
- Determinar el impacto de los riesgos en el diseño de los procesos.
- Identificar las fases o etapas de la gestión del riesgo.
- Analizar la cultura organizacional y la resistencia al cambio.
- Gestionar el cambio en los proyectos de rediseño de procesos.

### **9. Contenidos**

#### **MÓDULO 1:** Introducción a la gestión por procesos.

- Antecedentes históricos y evolución de la gestión por procesos.
- Contexto de la gestión por procesos.
- Gestión por procesos. Definición, finalidad y destinatarias/os.
- Recomendaciones para institucionalizar la gestión por procesos.
- Gestión por procesos y sus diferencias con el enfoque tradicional.
- Jerarquías, tipos y herramientas de documentación de procesos.

**MÓDULO 2:** Implementación de la gestión por procesos.

- Etapas de la implementación de la gestión por procesos.
- Etapa inicial.
- Etapa de desarrollo.
- Anexo de instrumentos y ejemplos.

**MÓDULO 3:** Una aproximación al enfoque basado en riesgos y su utilidad para el diseño de procesos.

- El propósito de la gestión de riesgos en I.
- Tipos y fuentes de riesgos.
- Impacto de los riesgos en el diseño de los procesos.
- Fases o etapas de la gestión del riesgo.
- Registros administrativos y la construcción de los datos.
- Riesgos de integridad.
- Captura de decisión pública.

**MÓDULO 4:** Cultura y cambio en los proyectos de rediseño de procesos.

- El cambio y la cultura organizacional.
- Resistencia al cambio.
- Cómo gestionar el cambio en los proyectos de rediseño de procesos.
- Glosario de terminología específica del curso.

**10. Estrategias metodológicas y recursos didácticos**

Para el desarrollo del curso se proponen varias alternativas metodológicas. En primer lugar recrear en un aula virtual los contenidos temáticos, la bibliografía, los foros de debate, exposiciones docentes asincrónicas, trabajos prácticos.

Asimismo se desarrollarán exposiciones orales a cargo del disertante apoyada en presentación con diapositivas, luego en los foros se dejarán consignas referidas a las exposiciones

A los efectos de la evaluación final se requiere la aprobación de un cuestionario general virtual de opción múltiple en la plataforma, que incluye cada uno de los temas de los módulos.

### **11. Descripción de la modalidad y cantidad de horas**

Curso virtual tutorado en modalidad asincrónica. Duración total 24 horas.

### **12. Bibliografía para el/la participante**

Castiñeira, P. (2019) “Empresas y Empleados con Resistencia al Cambio” Recuperado de: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/843/TFPP%20EEYN%202019%20CP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dirección Nacional de Integridad y Transparencia, Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros. Contenidos del curso “Introducción a la gestión de riesgos de integridad” en INAP IN34870/20.

García Delgado, D., Ruiz del Ferrier, C., y De Anchorena, B. (Comp.) “Elites y captura del Estado: control y regulación en el neoliberalismo tardío”. CABA. Flacso, Argentina, 2018. Recuperado de: <http://politicaspUBLICAS.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2018/10/Flacso-Elites-y-captura-del-Estado.pdf>

Gordienko, J. P. (2017) “Estrategias para sortear la resistencia al cambio cuando se instrumenta un nuevo sistema de inventario” Recuperado de: [https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11155/MBA\\_2017\\_Gordienko%20Niell.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11155/MBA_2017_Gordienko%20Niell.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Halliburton, E. (2006). Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública. Recuperado de: <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/4%20Manual%20para%20Reingenieri%CC%81a%20de%20Procesos.pdf>

Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). “Guía para una gestión basada en procesos”. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.

Iraheta Corrales, V. M., (2016). Elementos para una discusión sobre gestión por procesos en la administración pública. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 8 - 11 nov. 2016.

Jaime, F. M., Dufour, G, Alessandro, M., Amaya, P. “Introducción al análisis de políticas públicas”. Instituto de C. Sociales y Administración. UNAJ. Edit. UNAJ. Buenos Aires, 2013. Recuperado de: <https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2017/02/Pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas2013.pdf>

Ley No 24.156 Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Ley No 19.549 Ley de Procedimientos Administrativos y sus modificatorias.

Normas de gestión de calidad. IRAM ISO 9001. IRAM 34.501.

Norma ISO 31000:2018 Directrices de Gestión del Riesgo.

OCDE, “Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública” Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>

Oszlak, O. y O'Donnell, G. “Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación”. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Buenos Aires, Documento G.E. CLACSO/No4, 1981. Recuperado de: <https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2015/02/oszlak-o-donnell-estado-y-politicas-estatales-en-america-latina.pdf>

Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. Revista POSTData 11, Abril / 2006, ISSN 1515-209X, (págs. 11-56).

Presidencia del Consejo de Ministros del Gobierno del Perú. (2019). “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública de Perú al 2021”. Recuperado de: <https://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021>

Presidencia del Consejo de Ministros de Perú. Secretaría General. (2013). “Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N°004-2013-PCM –Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” Recuperado de: [https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)

Resolución N° 6/2018. Norma Técnica “Implementación de la Gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública”. Secretaría de Gestión Pública del Gobierno del Perú.

Resolución SIGEN N° 162/2014, "Pautas para la intervención por parte de la Unidades de Auditoría Interna en la aprobación de reglamentos y manuales de procedimientos".

Resolución N° 27/2018 Oficina Anticorrupción

Salimbeni Gandino, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público.

PODIUM, (35), (págs. 69-86).

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés.

Sotelo Maciel, A. J. (2014). Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo, Congreso Internacional del CLAD.

Universitat Pompeu Fabra. “El enfoque analítico del análisis de políticas públicas en la ciencia política”. Barcelona.

Waissbluth, M. (2008) “Gestión del Cambio en el Sector Público” Recuperado de: [https://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion\\_del\\_cambio.pdf](https://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf)

### 13. Evaluación de los aprendizajes y de la actividad

En la evaluación de proceso se considerará:

- Visualización de las clases.
- Lecturas de los textos y exposición en los encuentros.
- Participación en los foros de debate.

Evaluación de producto:

- Evaluación final virtual con examen de opción múltiple en la plataforma que incluye los cuatro módulos.

### 14. Perfil e información del docente

**Alejandra Ayllín Frum:** Licenciada en Gestión de Políticas Públicas y Especialista en RRHH. Profesional especializada en Relaciones Laborales y en Políticas Públicas. Licenciada y especialista, docente e investigadora con más de diez años de experiencia en temáticas vinculadas al comportamiento organizacional y las relaciones laborales.

**15. Requisitos de asistencia y aprobación.**

Para la aprobación del curso se tendrán en cuenta las participaciones en los foros, la lectura del material y un examen final de opción múltiple.

**16. Duración**

El curso durará 24 horas reloj, desglosado de la siguiente manera:

3 horas de exposición docente para el desarrollo de las clases (45 minutos por clase).

4 horas para la realización de actividades por la plataforma (control de lectura y examen final).

15 horas para la lectura de materiales y participación en foros.

2 horas para encuentro sincrónico (optativo).

| Fechas (Lapso de cursada) | Instancia asincrónica I  | Instancia sincrónica optativa   | Instancia asincrónica II             | Instancia de evaluación (asincrónica)  |
|---------------------------|--|---|--------------------------------------|--|
| Semana 1                  | Clase grabada: Introducción a la gestión por procesos.   | Clase por ZOOM o plataforma similar para evacuar dudas o ampliar definiciones de 60 minutos de duración | Foro de debate en plataforma virtual | Realización de un control de lectura   |
| Semana 2                  | Clase grabada: Implementación de la gestión por procesos en la Administración Pública.                 |   | Foro de debate en plataforma virtual | Realización de un examen intermedio de preguntas cerradas de opción múltiple |
| Semana 3                  | Clase grabada: Una aproximación al enfoque basado en riesgos y su utilidad para el diseño de procesos. | Clase por ZOOM o plataforma similar para evacuar dudas o ampliar definiciones de 60 minutos de duración | Foro de debate en plataforma virtual | Realización de un control de lectura   |
| Semana 4                  | Clase grabada: Cultura y cambio en los proyectos de rediseño de procesos.                              |   | Foro de debate en plataforma virtual | Realización del examen final con preguntas cerradas de opción múltiple       |

**17. Lugar**

Campus de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.