PLAN FEDERAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA 2022
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN FEDERAL Y DIFUSIÓN VIRTUAL
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS: UN SET BÁSICO

1. Origen de la demanda:

Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)

2. Prestador de la actividad:

Universidad Nacional de Entre Ríos

3. Nombre de la actividad

Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones Públicas: un set básico

4. Fundamentación

A partir de los cambios políticos experimentados en los años 70 en los países desarrollados[1], se difundió una doble crítica al Estado: una primera, relativa a su tamaño; una segunda, relativa a su desempeño. No obstante, los procesos de reformas inspirados en ese diagnóstico, han estado lejos de configurar "al Estado Necesario".

Consecuencia de lo anterior, ha sido la actualización del debate sobre las capacidades estatales. No podía ser de otra manera: amén de la orientación política de los distintos

[1] A inicios de la década se registran, simultáneamente, emergentes de un fin de época, signado por a) la Estanflación en el Reino Unido, b) el déficit comercial que, por primera vez, experimentaban los EEUU durante el SXX (que resultó en la decisión unilateral de la Administración Nixon de poner punto final al patrón dólar-oro) y c) la consecuente salida de Alemania de los acuerdos de Bretton Woods. Esos acontecimientos están en la base de transformaciones políticas que sobrevendrían a finales de la década e inicios de los 1980's (elección de Margaret Thatcher como premier británica, elección de Ronald Reagan como presidente de los EEUU, y elección de Helmut Kohl como canciller alemán).

gobiernos, la transformación profunda de los aparatos estatales con una lógica fiscalista, no podía menos que menguar la capacidad de esos mismos aparatos para recuperar la confianza ciudadana.

La propuesta que sucede a estas líneas, tiene un propósito claro: enmarcar en el debate de las capacidades estatales a un conjunto básico de iniciativas que, de difundirse desde el estado federal hacia las provincias y municipios, permitirán acercar a los respectivos Estados a las expectativas ciudadanas más arraigadas: no es (sólo) un problema de eficacia y eficiencia en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas públicas; es también, y quizás esencialmente, un problema de *sensibilidad* para con aquellas expectativas.

Y la *sensibilidad* estatal, algo no siempre evidente, es un *problema* para la democracia. Guillermo O'Donnell, el politólogo argentino más leído y traducido en el mundo, supo estar a la vanguardia de las corrientes académicas que, contrariamente a lo que dictaba al *mainstream* estadounidense, problematizó el nexo entre un estado capaz y la vigencia de las reglas de juego democrática. Si consideramos que desde 2010 a 2020, la adhesión a esas reglas pasó del 60% al 48% en nuestro continente, y que en 2020 1/3 latinoamericanas/os afirma que *le da lo mismo un gobierno democrático que uno que no lo sea*, el tema debería estar al tope de nuestras preocupaciones (Latinobarómetro, 2021:25 y ss[2]).

Así las cosas, iniciativas como las que este curso se propone introducir, desde una mirada integral y sistemática, han ido emergiendo en nuestro país, así como en otros de la región, de manera algo tibia en la segunda mitad de los años 90's (y, fundamentalmente, durante este siglo). Sin embargo, su difusión a lo largo y ancho del Estado consolidado, o *agregado* (Nación, Provincias, Municipios) es aún una deuda pendiente.

Es en ese marco que un curso como este se torna necesario y urgente. Planificar estratégicamente, gestionar el cambio organizacional o lograr los objetivos de los proyectos que materializan la acción pública constituyen, hoy, imperativos. Poder hacerlo, y hacerlo bien, supone exceder los programas de formación dirigidos al nivel ejecutivo (necesarios, pero insuficientes).

[2] LATINOBARÓMETRO (2021): "Informe 2021. Adiós a Macondo" (BID, Santiago de Chile)

5. Contribución esperada

• Potenciar las capacidades y las competencias de las y los agentes públicos provinciales y de los gobiernos locales, para promover políticas públicas de calidad, un Estado presente y que pueda responder a las demandas de la ciudadanía.

• Facilitar la coordinación inter e intraestatal en todos los niveles del Estado.

• Promover igualdad de oportunidades de formación en los y las agentes públicos de todo el país.

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

I. Eje de formación estratégica: 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

Trabajadores y trabajadoras de nivel ejecutivo y mandos medios de las administraciones públicas provinciales, municipales y de la CABA con independencia de las tareas que realicen.

8. Objetivos

Se espera que las y los participantes logren:

- Apropiarse de las principales implicancias que tiene el debate sobre capacidades estatales para la acción pública.
- Familiarizarse con opciones de modelos y herramientas que hacen posible la implementación efectiva del set básico.
- Problematizar los factores que obstaculizan la implementación de las herramientas del set básico, y adquirir habilidades para gestionarla eficazmente.

9. Contenidos

Unidad 1: Capacidades Estatales: el problema teórico y el problema práctico

- El problema teórico: la evolución de un debate esencial
- El problema práctico: ¿Cómo fortalecer las capacidades de las organizaciones públicas?

Unidad 2: Un set básico de fortalecimiento de las capacidades institucionales

- Gestión del Talento Humano: Tendencias y alternativas para la Gestión Estratégica del Talento Humano en las Organizaciones Públicas
- Planeamiento Institucional Participativo: un modelo para cualquier *estación*
- Gestión del Cambio: enfoques del cambio individual y recomendaciones de gestión
- El aprendizaje organizacional en el centro de un proceso de mejora continua
- Gestión de Proyectos: haciendo frente a la triple restricción de los proyectos.

10. Estrategias metodológicas y recursos didácticos

El campus virtual constituirá el ámbito principal en el que se organiza el cursado, y se presentan las actividades. Éste ofrece espacios amigables para publicar clases videograbadas, links a recursos externos, brindar avisos, compartir bibliografía y materiales diversos, habilitar foros de intercambio y debate, establecer instancias de comunicación etc. Para el desarrollo de la propuesta curricular, se prevé la disponibilidad de materiales digitales con diferentes formatos, asegurando la accesibilidad de las/os participantes a los mismos durante el cursado.

Con una lógica secuencial en cascada, se buscará:

A. en formato video, presentar clases de contenidos eminentemente expositivos, que se centrarán en la contextualización de los textos, así como en la síntesis de las principales discusiones que abordan.

B. en encuentros sincrónicos, ampliar y profundizar no sólo en los nexos entre cada contenido y cada texto, sino también entre los distintos textos, para dar cuenta de los objetivos del curso. Para los/as participantes que no puedan asistir a los encuentros sincrónicos, se disponibilizará

el material grabado en el aula virtual a la brevedad. Los contenidos allí presentados son de carácter obligatorio para la actividad.

A cada entrega de video, la acompañará una guía de lectura, que buscará orientar la visualización y posterior lectura del/de los texto/s, con foco puesto en las principales características de las herramientas (y/o en los desafíos de su adaptación, adopción, implementación); pero también, en la contribución que hacen al fortalecimiento de las capacidades institucionales (y/o al desarrollo de capacidades analíticas para la intervención, tanto a nivel individual como grupal).

11. Descripción de la modalidad y cantidad de horas

El curso será dictado bajo la modalidad virtual tutorada bajo instancias asincrónicas y sincrónicas, en un total de 10 horas.

12. Bibliografía para el/la participante

Bibliografía Obligatoria

Unidad I

BERTRANOU, Julián (2015): "Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate", en "Revista Estado y Políticas Públicas" (Buenos Aires, FLACSO Argentina), p. 37 a 59.

Unidad II

GANTUS, Diego J (2022): "Manual del Programa en Gestión del Cambio para el aprendizaje y la mejora continua (#UNERAprende)" (Paraná, EDUNER - bajo revisión). Selección sugerida por el docente (múltiples, para múltiples contenidos).

PARRADO DIEZ, Salvador (2007): "La implantación de los equipos de mejora en el Sector Público" (Madrid, Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas), p. 15 a 28.

SANABRIA PULIDO, Pablo (2015): "Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano" (Bogotá, Ediciones Uniandes), p. 23 a 59.

Bibliografía complementaria

Unidad I

CHUDNOVSKY, Mariana (2015): "Introducción", en AA.VV. "Capacidades Estatales: 10 textos fundamentales" (Buenos Aires, Corporación Andina de Fomento), p. 15-25.

Unidad II

GORE, Ernesto (2020): "Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional" en "Cuadernos del INAP N° 16" (Buenos Aires, INAP), p. 64 a 69.

CHOO, Chun Wei (1999): "La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones", p. 1-30

SILES, Rodolfo y MONDELO, Ernesto (2018): "Herramientas y Técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo – PM4R" (Washington DC, BID), p. 45 a 73.

13. Evaluación de los aprendizajes y de la actividad

Se realizará un seguimiento general de la participación de los y las agentes inscriptos en la actividad, a través de foros asincrónicos de consulta, y encuentros sincrónicos de frecuencia variable, en el que se favorecerá la comprensión general de los desafíos asociados a cada herramienta, así como el nexo de las mismas con el desempeño cotidiano de las respectivas funciones.

Como evaluación, se realizará un trabajo final, individual, que perseguirá dos propósitos: a) asegurar la debida apropiación de los principales desafíos asociados a la implementación de las distintas herramientas, así como b) estimular la faz propositiva, propiciando una reflexión crítica sobre condiciones presentes para la adopción de alguna de ellas.

Los/as participantes tendrán un máximo de 10 días corridos desde la finalización del curso para la realización y entrega del trabajo final.

14. Requisitos de asistencia, aprobación y certificación

Los participantes de cursos tutorados virtuales del INAP serán calificados como:

- Ausente
- Libre
- Presente
- Aprobado
- Desaprobado

Para acreditar la participación, las/os participantes deberán acceder como mínimo al 75% de los materiales disponibles.

Para aprobar el curso, las/os participantes deberán acceder como mínimo al 75% de los materiales disponibles, y realizar en tiempo y forma el trabajo final, demostrando fehacientemente la incorporación de las discusiones presentadas

Se certificará a los/as participantes que obtengan como calificación final “Aprobado” o bien “presente” según corresponda.

15. Perfil e información de la/el docente

Diego J. Gantus. Licenciado y Doctor en Ciencia Política (UNR). Docente-Investigador en el área de Estado, Administración y Políticas Públicas, en la UNER (Paraná, Entre Ríos) y en la UNR (Rosario). Profesor Invitado de posgrado de la Universidad Nacional de Cuyo, la Universidad de Chile, la Universidad Nacional de Colombia, y la Universidad de la República (Uruguay). Coordinador del Programa de Gestión del Cambio para el Aprendizaje y la Mejora Continua de la UNER (#UNERAprende). Autor y/o Editor de “La enseñanza de la Ciencia Política en la Argentina: Para qué y cómo enseñamos en el SXXI” (2019, junto a Martín D’Alessandro, EDUNER), y “Estudios sobre Estado, Gobierno y Administración Pública en la Argentina Contemporánea” (2016, junto a Sebastián Barros y Ana Gabriela Castellani, MINCyT – PISAC – CODESOC – CLACSO). Presidente de la Red-Inter-Americana de Educación en Administración Pública (Red INPAE, 2022-2024).

16. Duración

- 10 hs. Ver detalle en cronograma, a continuación.

Semana	Contenido: módulo temático	Tipo de actividad principal	Evaluación
1	*Presentación General del Curso. Capacidades Estatales: el problema teórico y el problema práctico.*	***Sincrónica***	*Sin eval.*
2	*La Gestión del Talento Humano.*	*Asincrónica*	*Sin eval.*
3	*Planificación Institucional Participativa (un modelo)*	*Asincrónica*	*Sin eval.*
4	*Gestión del Cambio. Aprendizaje Organizacional, y la mejora continua*	*Asincrónica*	*Sin eval.*
5	*La Gestión de Proyectos y sus herramientas. Presentación Consignas del Trabajo Final*	***Sincrónica***	*Sin eval.*

17. Lugar

Campus de la Universidad Nacional de Entre Ríos https://campus.uner.edu.ar/