

# Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana



2016



## **UNIVERSIDAD AUSTRAL**

### **ESCUELA DE POLÍTICA, GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES**

La Universidad Austral es una institución de educación superior creada por la Asociación Civil de Estudios Superiores -ACES-, entidad civil sin fines de lucro, con personería jurídica e inscripta en el Registro Nacional de Entidades de Bien Público. La Universidad promueve la investigación, imparte enseñanza de grado y postgrado, realiza programas de extensión, y brinda atención sanitaria desde su Hospital Universitario. Comenzó sus actividades en 1991 con la autorización provisional del Ministerio de Educación, obteniendo la autorización definitiva en febrero de 2002.

Se inserta en el sistema universitario con una oferta diferenciada de alta calidad de enseñanza, que facilita a sus egresados sólidas oportunidades en el mercado laboral. También ofrece una adecuada proporción de profesores con alta dedicación y título de doctor, requisito necesario para incrementar la producción científica y la investigación.

Se propone servir a la sociedad a través de la búsqueda de la verdad, mediante el desarrollo y transmisión del conocimiento, la formación en las virtudes y la atención de cada persona según su destino trascendente, ejerciendo un liderazgo intelectual, profesional, social y público.

La Escuela de Política, Gobierno y Relaciones Internacionales, nace en el año 2015 con la misión de contribuir decisivamente a la mejora de la calidad institucional y de la gestión pública y social de la Argentina y de la región, mediante la realización de actividades de investigación, docencia, formación de personas y transferencia vinculada con las políticas públicas y a una adecuada inserción de nuestros países en el escenario global.

### **CAF - BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA**

CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado por 19 países - 17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal- y 14 bancos privados de la región. Con sede en Caracas, Venezuela, cuenta con oficinas en Buenos Aires, La Paz, Brasilia, Bogotá, Quito, Madrid, México D.F, Ciudad de Panamá, Asunción, Lima, Montevideo y Puerto España.

Su misión es promover el desarrollo sostenible y la integración regional, mediante una eficiente movilización de recursos para la prestación oportuna de servicios financieros múltiples, de alto valor agregado, a clientes de los sectores públicos y privado de los países accionistas. Es una institución financiera competitiva, orientada al cliente, sensible a las necesidades sociales y respaldada por un personal altamente especializado.

## CONTENIDO

---

PROGRAMA.....	4
FACULTY.....	7
INNOVACIONES EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD PÚBLICA .....	16
GOBIERNO Y GESTIÓN JUDICIAL.....	22
INNOVACIÓN Y GOBIERNO ABIERTO .....	29
MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PÚBLICA .....	45
GESTIÓN PÚBLICA LOCAL.....	54
PRESUPUESTO PÚBLICO.....	66

## PROGRAMA

---

### RESPONSABLES UNIVERSIDAD AUSTRAL

#### Director de la Escuela de Política, Gobierno y Relaciones Internacionales

Dr. Alfonso Santiago

#### Director del Programa Virtual

Mg. Maximiliano Marqués

#### Asesor Académico del Programa Virtual

Mg. Fernando Straface

### RESPONSABLES CAF – BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

#### Director de Desarrollo Institucional

Mg. Christian Asinelli

#### Ejecutivo principal de la Dirección de Desarrollo Institucional

Leandro Gorgal

### CURSOS Y MÓDULOS

#### Innovación en la gestión de la seguridad pública

- Módulo 1: Sistemas de información criminal
- Módulo 2: Planificación y gestión del cambio
- Módulo 3: Gestionar la formación y capacitación para el cambio
- Módulo 4: Gestionar basándose en la evidencia
- Módulo 5: Evaluación y control: de desempeño, de gestión e de impacto

#### Gobierno y gestión judicial

- Módulo 1: Gobierno judicial
- Módulo 2: Gestión judicial
- Módulo 3: Unidades judiciales
- Módulo 4: Desafíos ante las reformas procesales penales en la región
- Módulo 5: Los sistemas acusatorios y el control de la ejecución de la pena

### **Innovación y gobierno abierto**

- Módulo 1: Gobierno abierto
- Módulo 2: Transparencia y acceso a la información
- Módulo 3: Parlamentos abiertos
- Módulo 4: Datos abiertos
- Módulo 5: Innovación abierta
- Módulo 6: Laboratorios de innovación
- Módulo 7: Alianza para el gobierno abierto y otras instituciones internacionales
- Módulo 8: Participación ciudadana y nuevas tecnologías
- Módulo 9: Periodismo de datos e investigación
- Módulo 10: Redes sociales y gobierno abierto

### **Motivación y liderazgo en la gestión pública**

- Módulo 1: Contexto actual del liderazgo público en América Latina
- Módulo 2: El Estado y su rol
- Módulo 3: El liderazgo desde la función pública
- Módulo 4: La idoneidad pública, base del liderazgo público
- Módulo 5: El uso estratégico de la planificación
- Módulo 6: La gestión por resultados
- Módulo 7: El líder en la era de los servicios
- Módulo 8: Ejemplos de liderazgo público
- Módulo 9: El liderazgo público de Francisco
- Módulo 10: El origen y mantenimiento del poder

### **Gestión pública local**

- Módulo 1: Modelos de gestión en el Estado. Análisis comparado
- Módulo 2: Gestión pública por objetivos y resultados
- Módulo 3: Dilemas de federalismo – Mecanismos de cooperación interjurisdiccional
- Módulo 4: Desarrollo integral local. Marco lógico metodológico
- Módulo 5: Sistema de información para la toma de decisiones
- Módulo 6: Modelos de cooperación público privada en gobiernos locales
- Módulo 7: Planificación estratégica de las organizaciones públicas
- Módulo 8: Marketing territorial y marca ciudad. Herramientas y análisis de casos
- Módulo 9: Coordinación en políticas públicas multinivel: desafíos de la transición del municipalismo al Gobierno de lo local
- Módulo 10: Rol del poder legislativo y su vinculación en el gobierno local.

### **Presupuesto público**

- Módulo 1: La economía del sector público

## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

- Módulo 2: El presupuesto I
- Módulo 3: El presupuesto II
- Módulo 4: Proceso presupuestario
- Módulo 5: Transparencia presupuestaria
- Módulo 6: Técnicas presupuestarias
- Módulo 7: Federalismo fiscal
- Módulo 8: Sistema impositivo
- Módulo 9: El diseño tributario subnacional
- Módulo 10: Presupuesto y finanzas públicas municipales

### **METODOLOGÍA DE DICTADO**

El desarrollo de los módulos supone la utilización de todas las herramientas disponibles para transferir las capacidades identificadas en los objetivos del aprendizaje. Para ello se dictarán clases teórico-prácticas en formato virtual donde se transmitirán definiciones y conceptos, se mostrarán diferentes visiones, tanto históricas como contextuales con un enfoque integrador. Se exhibirán clases filmadas que serán complementadas con el uso de presentaciones y otros recursos didácticos disponibles en línea.

Cada módulo será publicado semanalmente y cada docente estará en línea al menos una hora por semana para evacuar consultas, orientar sobre el material bibliográfico y hacer aclaraciones.

### **APROBACIÓN**

Los estudiantes deberán ver todos los módulos del curso y responder un cuestionario de respuestas múltiples de tres preguntas por cada módulo.

## FACULTY

---

**Mg. Bernardo Bárcena.** Lic. en Administración UBA, MBA UCA, Doctorando en Administración UCA. Profesor de Liderazgo, Negociación, Creatividad, Coaching y Comunicación en MBAs, Posgrados y Programas In Company de UADE Business School, Escuela de Negocios de IDEA, Escuela de Negocios de UCA. Co-Fundador y Director en Experiencia líderes, Capacitador en Fundación Valores para crecer. Autor de los libros “El liderazgo de Francisco. Las claves de un innovador” y “Trato hecho. Cómo lograr acuerdos en la vida cotidiana”.

**Santiago Boggione.** Politólogo (Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario). Docente e investigador universitario en Universidad Nacional de Rosario y en Universidad Abierta Interamericana. Autor de artículos de opinión y publicaciones referidas a migraciones internacionales y seguridad. Ex becario del Concejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), del Concejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso) y del Gobierno de Francia. En el sector público se ha desempeñado como asesor técnico en el Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado y en el Ministerio de Seguridad del Gobierno de Santa Fe. Actualmente es asesor en la Cámara de Diputados de Santa Fe, en temas vinculados a la seguridad.

**Juan Belbis.** Asesor de la Subsecretaría de Reforma Política de la Provincia de Buenos Aires. Ex asesor legislativo del Senador Nacional Ernesto Sanz (2012-2105). Consultor asociado de la Iniciativa Latinoamericana de Datos Abiertos, especializado en apertura en Poderes Legislativos. Ha sido consultor de organismos internacionales (BID, CEPAL, OEI) en materias de apertura de datos. Ha asesorado y realizado consultorías para organizaciones del tercer sector de América Latina y el mundo (Fundación AVINA, Wingu, Fundación Ciudadano Inteligente, Civicus, Datashift) y gobiernos de diferentes nivel en la región, en proyectos relacionados con la apertura y reutilización de datos en contextos de innovación cívica. Docente de pregrado, grado y posgrado a nivel universitario.

**Emilio P. Camporini.** Coordinador Académico - Escuela de Política y Gobierno UCA, Facultad de Ciencias Sociales. Lic. En Ciencias Políticas. Trabajó para gobiernos locales de la Patagonia, Provincia de Buenos Aires y Entre Ríos en temas de optimización de gestión administrativa y fiscal. Profesor de Economía del Sector Público (UCA) y de Modernización de Gestión Pública (EDeNa). Investigador de la Escuela de Política y Gobierno (UCA). Especialista en Gestión por Resultados y Presupuesto Público.

**Mg. Maximiliano Campos Ríos.** Lic. en Ciencia Política de la UBA y Magíster en Administración y Políticas Públicas de la Universidad de San Andrés (UdeSA), realizó

estudios de posgrado en la Universidad de Delaware (Beca Fulbright) y en la Universidad de Georgetown. Profesor en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA) de las materias: “Administración Pública” y “Ciclo heurístico para el análisis y el diseño de políticas públicas”, asimismo también es Titular de la Materia “Ciencia Política” en el Ciclo Básico Común (CBC), e Investigador Asociado de CIPPEC. Ex Secretario Académico de la Carrera de Ciencia Política de la UBA y Director de la Revista Espacios Políticos. Actualmente es el Coordinador de la Escuela Superior de Gobierno del Ministerio de Modernización.

**Estefanía Casadei.** Licenciada en Gobierno y Relaciones Internacionales (Universidad Argentina de la Empresa). Candidata a magíster en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales). Actualmente se desempeña como responsable de la Unidad de planificación y monitoreo del Programa Redes del Ministerio de Salud de la Nación en Argentina y como consultora del Área de Desarrollo Económico de CIPPEC. Es responsable en CIPPEC del capítulo argentino del Índice Internacional de Presupuesto Abierto del International Budget Partnership (IBP) desde 2010. Además elabora anualmente el Índice de transparencia presupuestaria provincial del Programa de Desarrollo Económico de CIPPEC y ha participado de proyectos de asesoramiento a gobiernos provinciales para el diseño de portales de transparencia, elaboración de un presupuesto ciudadano, diseño de presupuesto por resultados e implementación de mejoras en la publicación de información presupuestaria. Entre las publicaciones en las que participó se destacan: Índice de transparencia presupuestaria provincial (CIPPEC, 2011, 2013, 2014 y 2015); Mapa de la transparencia presupuestaria en la Argentina (CIPPEC, 2013); Transferencias transparentes: la asignación de subsidios en gas, transporte y agroalimentos en la Argentina (BID, 2012); Metodología para recolección, análisis y el seguimiento del gasto público en Venezuela. Propiciando una ciudadanía vigilante. Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE, Venezuela).

**Romina Colman.** Responsable de producción de datos del equipo NACION DATA. Especialista en pedidos de acceso a la información pública para investigaciones periodísticas.

**Dr. Hugo Luis Dalbosco.** Licenciado en Ciencias Políticas (UCA) 1975. Magíster en Administración y Políticas Públicas (UdeSA) 2004. Doctor en Ciencias Políticas, (UCA) 2014. Profesor Titular Ordinario con Dedicación Especial de Gobierno y Administración de la República Argentina y de Teoría y Derecho Constitucional en el Instituto de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCA. Profesor Invitado de Formulación y Evaluación de Políticas Públicas. Administrador Gubernamental, con destinos en los ministerios de Economía, del Interior, de Justicia y el CONICET, en la Jefatura de Gabinete de Ministros (Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP) y en el Instituto del



## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

Servicio Exterior de la Nación (ISEN), del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Actualmente se desempeña en la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

**Mg. Luciana Díaz Frers.** Licenciada en Economía, Universidad de Buenos Aires. Posgrado en Economía Internacional, Instituto de Economía Internacional de Kiel, Alemania. Magíster en Historia Económica de Países en Desarrollo, London School of Economics. Actualmente se desempeña como Auditora experta en la Auditoría General de la Nación. Es docente de la materia Economía del Sector Público en la Maestría en Gestión Pública en la Universidad Nacional de Misiones. Trabajó once años en CIPPEC dirigiendo el área de Política Fiscal. Otros cargos anteriores: Economista Investigadora en el IERAL de Fundación Mediterránea; Asesora del Gabinete de Asesores del Ministerio de Economía de la Nación. Consultora en la Secretaría de Industria de la Nación. Profesora de Macroeconomía II en la Universidad del Salvador. Numerosas publicaciones académicas, periodísticas y en investigaciones internacionales.

**Gonzalo Diéguez.** Licenciado en Ciencia Política, diploma de honor por la Universidad de Buenos Aires. Posgrado en Políticas Públicas, Universidad de Massachusetts. Candidato a Magíster en Administración y Políticas Públicas, Universidad de San Andrés. Docente y becario de investigación UBACyT en la carrera de Ciencia Política de la UBA y profesor adjunto de la materia Gobernanza y Gobierno Electrónico en América Latina. Docente en carreras de posgrado y maestrías en administración y políticas públicas en la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad Nacional de la Patagonia respectivamente. Becario Fulbright en 2008. Se desempeñó durante 10 años en el ámbito de la administración gubernamental de la provincia de Buenos Aires, donde fue asesor y luego director de Relaciones Interministeriales en la Jefatura de Gabinete de Ministros. Actualmente se desempeña como Director del Programa de Gestión Pública de CIPPEC.

**Mg. Sandra Elena.** Abogada y licenciada en ciencia política en Argentina, con un master en Derecho Internacional de la American University de Washington DC. Es actualmente Coordinadora del Programa de Justicia Abierta del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Fue Directora del Programa de Justicia y Transparencia de CIPPEC-Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. Ha trabajado durante los últimos 15 años en programas de reforma del sector público y de los sistemas de justicia en más de 15 países. Es especialista en gobierno abierto y en datos abiertos. Trabajó como experta en reforma judicial en IFES en Washington DC, teniendo a su cargo programas de reforma en América latina, Asia y África. Ha coordinado programas de Estado de Derecho financiados por el BID, Banco Mundial, USAID y otros donantes. Ha asesorado a numerosos organismos públicos en Argentina y otros países de América latina en cuestiones de gobierno abierto y transparencia. Participa en diferentes redes de transparencia y gobierno abierto. Es coordinadora de la mesa de justicia para la

elaboración del Plan de Acción de Gobierno Abierto de Argentina. Es especialista en evaluación y monitoreo del sector público. Formo parte del Comité Ejecutivo de la Alianza por el Gobierno Abierto como segunda del director ejecutivo de CIPPEC.

**Mg. Gabriel Esterelles.** Licenciado en Economía, Universidad Nacional de La Plata. Master en Finanzas Públicas, Universidad Nacional de La Plata. 21 años de experiencia en elaboración y ejecución de presupuestos. Financiamiento en mercado de capitales. Experiencia profesional: 2015-2011: Subsecretario Hacienda Provincia de Buenos Aires. 2011-2009: Director Provincial de Presupuesto. 2009-2007: Director Evaluación Presupuestaria. 2007-2006 Director de Economía Laboral. 2004- 1997 Consultor Naciones Unidas. 1997-1994. Auditor Tribunal de Cuentas Provincia de Buenos Aires

**Mg. Agustín Frizzera.** Par y co-fundador del Partido de la Red, Licenciado en Sociología (UBA) y Máster en Gestión Urbanística (UPC). Miembro fundador del Grupo Interrupción\* y de la Asociación Civil Sumando - Argentina. Actualmente es Director Ejecutivo de Democracia en Red ([democraciaenred.org](http://democraciaenred.org)).

**Lucas Ghi.** Licenciado en Ciencia Política (UBA) y Periodista (TEA). 6 años se desempeñó como Intendente de Morón por cuya labor fue destacado por organizaciones como CIPPEC, CIDEU y UTPBA, entre otras. Actualmente es concejal del municipio de Morón.

**Mg. Diego Gorgal.** Licenciado en Ciencias Políticas (Universidad Católica Argentina). Master in Public Policy (Georgetown University). En el sector público, se ha desempeñado como Secretario de Seguridad y Ministro de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y Subsecretario de Planificación y Logística de Seguridad de la provincia de Buenos Aires, entre otros cargos públicos. Es autor y coautor de artículos de opinión y académicos, documentos de trabajo y libros referidos a las políticas de seguridad. Actualmente, es profesor de las Universidades Di Tella y Austral y de la Escuela Superior de la Gendarmería Nacional Argentina.

**Sergio Gramajo.** Director de la Consultora APyAP, especializada en asesoramiento en presupuesto y administración pública a las distintas municipalidades de la Provincia de Buenos Aires. Ex Director de Planificación Presupuestaria del Municipio de Morón. Especialización en presupuesto público municipal desde el año 2008. Experiencia y conocimientos en las áreas de Compras y Contrataciones y Recursos Humanos y todo lo referido a Administración Pública Municipal.

**Mario Katzenell.** Lic. en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Sociología de la Universidad de Augsburgo Alemania, Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQui), Diplomatura en dirección de proyectos. Profesor en la (UBA) de las materias: "Ciencia Política" en el Ciclo Básico Común (CBC), "Teoría Política y Derecho Público" en la Facultad de Ciencias Económicas

(FCE), en la Facultad de Ciencias Sociales de la materia: “Ciclo Heurístico de las Políticas Públicas”, en la Universidad de Palermo (UP) de la materia “Introducción a la Investigación”. Especialista en planificación estratégica y en políticas de innovación, ciencia y tecnología. Posee experiencia en la coordinación y dirección de contenidos de e-moods y e-learning, en elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de planes estratégicos, políticas públicas, proyectos y programas en el sector público.

**Federico Kruse.** Licenciado en Administración de Empresas y Licenciado en Comercialización, ambas por la Universidad Argentina de la Empresa. Se desempeñó durante 15 años en el mundo corporativo, tanto en el país como en el extranjero. En el año 2010 ingresó a la función pública como Subsecretario de Seguridad de la Municipalidad de San Miguel creando y posteriormente liderando un equipo multidisciplinario de 400 agentes. Posteriormente se especializó en Nueva Gestión Pública desempeñándose como Secretario del Área. Autor y coautor de artículos de opinión y ganador de diversos premios a la Gestión Pública.

**Juan Limodio.** Es abogado de la Pontificia Universidad Católica Argentina, donde también es docente. Allí mismo cursó los posgrados de Contratos Empresariales Modernos y Asesoramiento Jurídico a empresas, y un máster en Derecho Empresarial Económico. Durante 6 años trabajó en el Estudio Jurídico Bulló. Además, fundó el Estudio Limodio Abogados, donde se desempeñó como Gerente. En marzo de 2013 empezó a trabajar en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, asumiendo en diciembre de 2014 como Subsecretario de Atención Ciudadana. Desde diciembre de 2015 se desempeña como Subsecretario de Ciudad Inteligente, en el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología.

**Mg. Maximiliano Marqués.** Contador Público (UBA), Posgrado en Economía Pública (UdeSA-ISEG-MECON), Master en Administración Pública (UBA), Master en Finanzas (UTDT), y Executive MBA (IAE Business School). Becario Fulbright y Fundación Carolina. Trabajó diez años en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, fue pasante en la ONU en Nueva York, diez años consultor en Modernización del estado del BID de los cuales tres en Washington DC; y tres años Gerente General de Interacción ART. Fue consultor del PNUD, Banco Mundial, OISS, y CIESS. Fue Director de Gestión de Proyectos y Administración de CIPPEC. Actualmente es Asesor en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; y es docente e investigador de la Escuela de Política, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Austral.

**Alan Martín Nessi.** Abogado (UBA. Posgrado en Derecho Penal (UP). Coordinador del Observatorio Metropolitano de Seguridad Pública, Ministerio de Justicia y Seguridad de la CABA. Presidente de Unidos por la Justicia. Becario del Programa Ejecutivo en Administración y Modernización Judicial (UCIIM-UBA) y del CEJA. Consultor del BID. Coautor del Plan Nacional de Reforma Judicial. Profesor de Derecho Penal (UCA, IUPFA,

## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

e Instituto Superior de Seguridad Pública del Ministerio de Justicia y Seguridad de la CABA). Cargos anteriores: Director de la Policía Judicial, Ministerio Público Fiscal de la CABA, Director de Fiscalización de Agencias y Seguridad Privada, Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, Secretario de la Fiscalía Nacional en lo Penal Tributario N° 2, y Secretario de la Fiscalía Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N° 9.

**Dr. Luis María Palma.** Abogado (UB). Posdoctor en Derecho (PUCPR, Curitiba, Brasil). Doctor en Ciencia Política (UB). Doctor en Sociología (UB). Director Fundador, International Institute for Justice Excellence (IIJE). Presidente, E-Justicia Latinoamérica. Vicepresidente, International Association for Court Administration (IACA). Decano, Facultad de Estudios para Graduados (UB). Director, Centro de Estudios sobre la Justicia (UBA). Profesor Visitante en: University of Florida (EEUU), Université Paris Dauphine (Francia), State University of Tbilisi (Georgia), Universidad de El Salvador (El Salvador). Profesor Titular, Escuela Judicial, Consejo de la Magistratura, Poder Judicial de la Nación. Cargos anteriores: Coordinador General, Comisión Nacional de Gestión Judicial, Corte Suprema de Justicia de la Nación, Coordinador, Programa Integral de Reforma Judicial, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

**Mg. José Luis Pibernus.** Comandante general de Gendarmería Nacional, retirado con 38 años de servicio activo. Técnico en Enseñanza Militar (Ejército del Brasil), Instructor (US Army), Licenciado en Gestión de la Calidad de la Educación (Un del Salvador), Especialización en Gestión y Conducción del Sistema Educativo y sus Instituciones (FLACSO), Magíster en Estupefacientes (Un Católica de Salta). Entre otros cargos, se desempeñó como Director de la Escuela Superior de Gendarmería Nacional, Secretario de Planeamiento y Rector del Instituto Universitario GNA y como Director General de Personal de la fuerza. Autor de varias normas de educación en Gendarmería y de la experiencia en la educación profesionalizante (Cuadernos de Seguridad 2009 - MJDH).

**Dr. Horacio Piffano.** Doctor en Ciencias Económicas. Distinciones: Profesor Extraordinario en la Categoría de “Consulta”, UNLP, 2012; y, “Premio a la Trayectoria” de la Academia Nacional de Ciencias de Buenos Aires, 2013. Docencia: Profesor Titular de Grado en “Finanzas Públicas I” y de Postgrado en la Maestría de Finanzas Públicas Provinciales y Municipales de la UNLP (Materias: “Gasto” y “Política y Administración Tributaria”); Profesor de la Maestría en Derecho y Economía de la Facultad de Derecho de la UBA (Materia: “Análisis Económico del Derecho Tributario”). Dictado de cursos de grado y postgrado sobre Finanzas Públicas y Economía del Sector Público en la UBA-Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Salta, la Universidad Nacional de Cuyo, la Universidad Di Tella y la Universidad de San Andrés. Actividad académica: amplia labor en investigación, producción de artículos y edición de libros, en particular referidos a economía pública en las áreas de tributación, federalismo fiscal, educación, salud y

seguridad social. Participación en numerosos paneles y en el dictado de conferencias sobre estos temas, tanto en el país como en el exterior. Antecedentes profesionales: extensa actividad como Consultor nacional e internacional, en temas de Economía y Finanzas Gubernamentales y diseño de Políticas Públicas. Funciones en el ámbito del Sector Público: Síndico de Control de Gestión de la Sindicatura General de Empresas Públicas; Gerente Económico Financiero del ex Instituto Nacional de Previsión Social; Subgerente General Económico Financiero del ANSeS; Jefe de Asesores en la Jefatura de Gabinete de Ministros; Asesor Económico Financiero del Ministerio de Defensa; y, Director Ejecutivo del Programa BID en la AFIP.

**Dr. Orlando Pulvirenti.** Abogado y escribano, Facultad de Derecho Universidad Nacional de La Plata; Maestría en Derecho Comparado y Público, School of Law, University of Miami; Especialización en Derecho Administrativo y Doctor en Derecho, Universidad Nacional de Buenos Aires. Concejal Mandato Cumplido, Junín - Provincia de Buenos Aires. Profesor de Derecho Municipal, en las Universidades Católica Argentina, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad de Morón, Escuela de Abogados del Estado de la Procuración del Tesoro y del INCAP - Dependiente del Ministerio de Interior de la Nación, en diversos programas. Capacitador de la Fundación Friedrich Naumann, IDI, CIPPEC. Profesor adjunto de Derechos Humanos, Universidad Nacional de Buenos Aires. Autor de más de 160 artículos especializados en derecho municipal y derecho administrativo; y de los libros vinculados al Derecho Municipal.

**Carolina Raspo.** Coordinadora de Comunicación de la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto de la República Argentina. Anteriormente fue Coordinadora de Comunicación en la Dirección de Gobierno Abierto e Innovación Pública del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Se desempeña desde hace más de 5 años como consultora en comunicación digital gubernamental.

**Ph.D Hector Rocha.** Profesor de Política de Empresa de IAE Business School (Universidad Austral). Es Ph.D en Business Studies (London Business School), Máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (Universidad de Navarra) y Máster en Dirección de Empresas (IAE Business School). Su tesis doctoral sobre entrepreneurship, clusters y desarrollo fue premiada por la Unión Europea y su trabajo sobre Clusters y Desarrollo en Latinoamérica fue premiado por CLADEA-EMERALD por su potencial impacto. Impartió seminarios, conferencias y simposios en diez países Europeos, México, Brasil y Estados Unidos, incluyendo instituciones internacionales como Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo y la OECD. Es director del Programa Potenciando la Vocación Pública con la Iniciativa Privada y consultor de gobiernos locales, empresas y ONGs nacionales e internacionales. Está a cargo de los temas desarrollo integral sostenible, planeamiento estratégico municipal y cooperación pública privada en el programa de Gobierno del IAE desde el año 2006. Fue miembro del grupo Techint, de la

división de consultoría internacional de Price Waterhouse & Co. y asesor de funcionarios públicos en la Provincia de Buenos Aires.

**Mg. Natalia Sampietro.** Directora de Datos Públicos de la República Argentina, anteriormente fue Gerente Operativa de Datos en el LABgca. Master en Economía de la Universidad Torcuato Di Tella.

**Mg. Gerardo Sanchis Muñoz.** Economista UCA, ha liderado proyectos de modernización del sector público, y especializado en Gestión de Cambio, Planeamiento Estratégico, toma de decisiones, ethos funcionarial, sistema de mérito, y ética pública. Combina estos intereses con la concientización de dirigentes políticos y el fomento del liderazgo público y la formación motivacional y actitudinal de dirigentes, y la vocación de servicio público. También posee experiencia en liderazgo y gestión estratégica en empresas públicas y del sector privado. Ha capacitado a funcionarios en casi todas las provincias argentinas, y en Colombia, Ecuador, Uruguay, Paraguay, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Ucrania, Japón, Nueva Zelanda, Marruecos y Francia, y para USAID, el Banco Mundial en Washington, la UNESCO en París, y el PNUD, JICA y NZAID en Buenos Aires. Es egresado de la Ecole Nationale D'Administration (ENA) de Francia. Es DPhil Candidate de la University of Oxford, St Antonys College en Geografía Económica, y obtuvo el Master of Public Administration de la Universidad de Harvard. Fue Secretario Académico de la Facultad de Ciencias Económicas y hoy dirige el Centro de Gestión Pública de la UCA. Es Profesor Titular de Economía Pública, Tópicos Avanzados de Economía y Empresa en UCA; de Políticas Públicas de la Universidad ESEADE, y de Organizational Behaviour de Pepperdine University de California, EE.UU.

**Mariano Alberto Scotto.** Juez de la Sala VII de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional de la Capital Federal. Director Académico de Unidos por la Justicia. Abogado (UBA). Master in International Business (UB). Doctorando en Ciencias Jurídicas y Sociales (UMSA, tesis en elaboración). Consultor BID y Banco Mundial. Co-autor del Plan Nacional de Reforma Judicial. Director de la investigación "Relevamiento y análisis del efectivo ejercicio de los Derechos Humanos vinculados al Sistema de Justicia", UNLaM - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Cargos anteriores: Juez Nacional en lo Criminal de Instrucción N° 26. Prosecretario Letrado de la Procuración General de la Nación, Asesor del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, Secretario de la Fiscalía Nacional en lo Criminal de Instrucción N° 11.

**Mg. Fernando Straface.** Secretario General y Relaciones Internacionales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Co-fundador y Director Ejecutivo de CIPPEC entre 2010 y 2015. Miembro del Comité Estratégico de Argentina Debate y representante de Argentina en Debates International ([www.debatesinternational.org](http://www.debatesinternational.org)) desde el 2012. Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Harvard. Licenciado en Ciencia Política, Universidad del Salvador (USAL). Entre 2003 y 2008 se desempeñó como especialista en gobernabilidad

## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington. Dirigió el Área de Reforma del Estado del Grupo Sophia, a través de la cual lideró diversas iniciativas en el ámbito nacional y subnacional para fortalecer y transparentar la gestión del Estado. Fue Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) entre 2000 y 2001. Trabajó como consultor para el Banco Mundial, el Department for International Development (DFID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la CAF.

**Juan Surraco.** Licenciado en Economía, Universidad del CEMA. Actualmente cursando la Maestría en Finanzas de la Universidad de Buenos Aires. Trabaja como consultor en temas de gestión pública, actualmente con proyectos en el Ministerio de Modernización de la Nación, en la Municipalidad de Vicente López y en el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. Fue docente invitado de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Anteriormente trabajó 3 años como asesor de gestión en la Municipalidad del Pilar y 2 años como analista en el área de Política Fiscal de CIPPEC. Entre otras actividades, ha realizado publicaciones periodísticas y actualmente es columnista semanal de economía para la radio FM Plaza Pilar.

**Octavio Tesone.** Licenciado en ciencia política de la Universidad del Salvador (USAL) con mención Diploma de Honor y maestrando del Master de Marketing Territorial de la Universidad del Sacro Cuore de Piacenza. Actualmente, se encuentra cursando estudios de posgrado de Comunicación Política de la Universidad Austral. Profesor asociado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo de la materia “Tendencias Sociales”. Asesor del Ministerio de Justicia de la nación. Consultor OEA - OCDE

**Mg. Juan Martín Vila.** Jefe de Gabinete de la Sub Secretaria de Innovación Pública y Gobierno Abierto de la República Argentina. Master en Políticas Públicas del Instituto Universitario Ortega y Gasset de Madrid. Docente de la Escuela de Gobierno de la Universidad Austral.

## **INNOVACIONES EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD PÚBLICA**

---

### **PROFESOR RESPONSABLE**

Cmte. Gr1 (R) José L. Pibernus

### **FUNDAMENTACIÓN**

En el contexto latinoamericano, la gestión de la seguridad pública se ha transformado en un asunto de importancia estratégica dentro de la acción de gobierno. En una región que ostenta los niveles de violencia más altos del mundo, con instituciones democráticas aun en vías de consolidación y niveles de exclusión y pobreza significativamente altos, asegurar la concordia y paz social, el respeto de la vida, la libertad y el patrimonio, y el resguardo del orden público constituyen temas que hacen directamente a la gobernabilidad democrática y el bienestar general de la población.

Por ello, pensar y repensar la organización y funcionamiento de la estructura a través de la cual se emplean los recursos estatales para prestar el servicio de seguridad es de vital importancia. Desde los años noventa hasta la fecha, en todo el continente americano se ha producido una ola de reformas en el sector seguridad con una variedad de alcances, orientaciones y resultados. Esta experiencia debe ser correctamente estudiada y evaluada de modo de contribuir, por un lado, con el desarrollo del conocimiento científico en la materia, y por otro, con la promoción de innovaciones en la gestión de la seguridad que permitan incrementar los niveles de efectividad, eficiencia y transparencia con el que se prestan dichos servicios.

### **PROPÓSITO DE ENSEÑANZA**

El propósito del curso es contribuir con la mejora en la gestión de la seguridad pública transmitiendo a los cursantes los conocimientos necesarios para generar un pensamiento crítico sobre el estado presente de dicha gestión y las vías alternativas de innovación.

### **OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE**

El objetivo general de la asignatura es dotar al cursante de las herramientas conceptuales y metodológicas para introducir innovaciones en la gestión de los planes, programas y proyectos en materia de seguridad pública.



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el estado del arte en los principales temas de gestión de la seguridad pública.
- Comprender conceptos de gestión, planificación, fuentes de conocimiento, formación y capacitación, roles, indicadores de desempeño; todos aplicados al contexto de la seguridad pública.
- Proponer la introducción de innovaciones en el empleo de medios públicos.
- Diseñar cambios en las políticas de seguridad pública y en los organismos responsables, fundamentando su necesidad.
- Integrar los principales conceptos, entorno a casos específicos o situaciones de análisis vinculadas a la gestión de la seguridad pública.

## **MÓDULO 1: SISTEMAS DE INFORMACIÓN CRIMINAL**

### **Profesor**

Santiago Boggione

### **Descripción**

- Las fuentes de conocimiento oficial del delito: alcances y limitaciones.
- Las fuentes alternativas de conocimiento del problema criminal
- La construcción de un índice de daño criminal

### **Bibliografía sugerida**

Ugarte, José M. ( 2013), "La inteligencia criminal latinoamericana, a fondo. Desarrollo, evolución, dilemas y dificultades.", en *Revista AA Inteligencia*, Vol 10, n°1.

Fundación Paz Ciudadana (2012), Buenas Prácticas para el Análisis delictual en América Latina, Santiago de Chile.

UNODC (2010), Sistemas policiales de información e inteligencia, Viena, ONU.

AA.VV. (2010).MANUAL PARA ENCUESTAS DE VICTIMIZACIÓN, OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO - COMISIÓN ECONÓMICA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EUROPA, Ginebra.

Rick Beattie y Robert Kingsley (2003). MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS SOBRE JUSTICIA PENAL, Naciones Unidas.

### **Bibliografía ampliatoria:**

Stephen Schneider, et al. (2010). Developing and Applying an Organized Crime Harm Index: A Scoping and Feasibility Study, Research and National Coordination, Organized

Crime Division, Law Enforcement and Policy Branch, Public Safety Canada.

Lawrence Sherman, et al. The Cambridge Crime HarmIndex: Measuring Total Harm from Crime Based on Sentencing Guidelines, Policing, Oxford University Press.

Marco Dugato<sup>1</sup>, et al. (2014). Measuring OC in Latin America: A methodology for developing and validating scores and composite indicators for measuring OC at national and subnational level, Center of excellence on Statistical Information on Government, Crime, Victimization and Justice.

## **MODULO 2. PLANIFICACIÓN Y GESTION DEL CAMBIO**

### **Profesor**

Mg. Diego P. Gorgal

### **Descripción**

- El rol del operador en las burocracias de “calle”
- El rol de la cultura organizacional y ocupacional
- El rol de los factores de compromiso e insatisfacción
- El rol de los incentivos

### **Bibliografía sugerida**

Documentos provistos por el profesor

### **Bibliografía ampliatoria:**

Eugene A. Paoline, III. 2003. “Taking Stock: Toward a Richer Understanding of Police Culture.” *Journal of Criminal Justice* 31(3):199-214.

David H. Bayley and Egon Bittner, “Learning the Skills of Policing.” *Law and Contemporary Problems* 47(Autumn 1984):35-59.

Robert E. Ford, “Saying One Thing, Meaning Another: The Role of Parables in Police Training.” *Police Quarterly* 2003 6(1):84-110.

## **MÓDULO 3: GESTIONAR LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL CAMBIO**

### **Profesor**

Cmte. Gr1 (R) José L. Pibernus

## **Descripción**

- Los conceptos de formación y capacitación. Contextualización en el ámbito de la seguridad.
- La modalidad pedagógica por competencias.
- La planificación en formación y capacitación.
- La evaluación como herramienta de la gestión de la calidad de la educación profesional

## **Bibliografía sugerida**

GONCZI, Andrew, "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas teóricas y prácticas en Australia", en Argüelles, A. (comp.), Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, Limusa-sep-cncccl-conalep, México, 1996. pp. 265-288.

SHÖN, Donald. "La formación de profesionales reflexivos, Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones. Ed. Paidós, Madrid, 1992.

VILLEGAS DURAN. "Formación: apuntes para la comprensión de la docencia universitaria" Profesorado. Revista del currículum y de la formación del profesorado. 2008. [www.urg.es](http://www.urg.es)

## **Bibliografía ampliatoria:**

ANDER EGG, Ezequiel y AGUILAR, María José; "Como elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales". Publicaciones ICSA, San Isidro, Argentina.

ANGULO Rasco, (1995) "La evaluación del sistema educativo: Algunas respuestas críticas al porqué y al cómo" en: AAVV, "Volver a pensar la educación, vol II de Prácticas y discursos educativos", Paideia/Morata, Madrid, 1995.

BLEJMAR, Bernardo. "Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires, Argentina, 2005.

FLACSO, Módulo I, Clase 6, "De la formación a la capacitación". Diploma superior en gestión educativa. 2010.

GARCIA, Carlos Marcelo y LOPEZ YAÑEZ. "Asesoramiento curricular y organizativo en educación". Red Federal de Formación Docente Continua. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Editorial Ariel, SA. Buenos Aires, 1999.

SENGE, Peter. "La quinta disciplina". Granica. Edición 2004.

[www.noveduc.com](http://www.noveduc.com) - NOVEDADES EDUCATIVAS N° 237, "El equipo directivo como

impulsor de innovaciones" de Miguel Russo. 2010.

www.noveduc.com - NOVEDADES EDUCATIVAS N° 237, "Gestión de innovaciones educativas, Una mirada desde la Universidad", de Viviana Machiarola y Jorge Daniel Anunziata. 2010.

www.significados.com/formacion/capacitacion

## **MÓDULO 4: GESTIONAR BASÁNDOSE EN LA EVIDENCIA**

### **Profesor**

Mg. Diego P. Gorgal

### **Descripción**

- Los aportes de la criminología experimental y cuantitativa a la gestión de la seguridad.
- La función de "Targeting"
- La función de testear las alternativas de intervención
- La función de "trackear" los impactos de la intervención

### **Bibliografía sugerida**

Lawrence W. Sherman (2012). Desarrollo y evaluación de programas de seguridad ciudadana en América Latina. Protocolo para la prevención del delito a partir de la evidencia, BID.

Ximena Tocornal Montt, ¿Buenas Prácticas o Intervenciones basadas en evidencia? Lecciones del Primer Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y El Caribe, en AA.VV. (2011). Experiencias en América Latina: el desafío de evaluar programas de seguridad ciudadana, Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile. Santiago de Chile

### **Bibliografía ampliatoria:**

Lawrence W. Sherman (s/f). 50 KEY CONCEPTS IN EVIDENCE-BASED POLICING, Centre for Evidence-Based Policing, Cambridge.

## **MÓDULO 5: EVALUACIÓN Y CONTROL: DE DESEMPEÑO, DE GESTIÓN Y DE IMPACTO**

### **Profesor**

Lic. Federico Kruse

### **Descripción**

- Definición de indicadores de desempeño.
- Mecanismos de control de gestión: alcance y limitaciones.
- Limitaciones de indicadores propias del Sector Público
- Metodologías de evaluación de servicios y programas.
- Manejo de la discrecionalidad del funcionario policial.
- El caso Río de Janeiro y el Caso San Miguel.

### **Bibliografía sugerida**

Dr. Hugo Frühling (2012). LA EFICACIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURIDAD CIUDADANA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: COMO MEDIRLA Y COMO MEJORARLA, BID.

Patricio Tudela Poblete (2011). Policía, accountability y control interno: líneas de acción para un mejor desempeño policial, Fundación Paz Ciudadana, Santiago de Chile.

Alejandra Mohor (2007). Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial, Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile. Santiago de Chile

Mauricio García Mejía (2010). Metodología para el Diagnóstico, Prevención y Control de la Corrupción en Programas de Seguridad Ciudadana, BID.

### **Bibliografía ampliatoria**

Franklin Barrientos Ramírez (2000). LA GESTIÓN POLICIAL Y SUS MÉTODOS DE EVALUACIÓN, CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO, Santiago de Chile

Domício Proença Júnior y Jacqueline de Oliveira Muniz (2006). Bases Conceptuales de Métricas y Padrones de Medida del Desempeño Policial. Documento de trabajo.

Fernando Salamanca (s/f). Análisis comparativo de sistemas de indicadores pertinentes a la relación entre policía y comunidad, Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile. Santiago de Chile

Stephen D. Mastrofski (2004). Controlling Street-Level Police Discretion, Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 593, To Better Serve and Protect: Improving Police Practices, pp. 100-118.

## **GOBIERNO Y GESTIÓN JUDICIAL**

---

### **PROFESOR RESPONSABLE**

Dr. Luis María Palma

### **FUNDAMENTACIÓN**

Los tiempos en que vivimos se caracterizan, en cuanto al sector público se refiere, por un creciente desajuste entre su funcionamiento y las necesidades que mediante su prestación debe satisfacer. Las unidades de gestión estatales se ven a menudo afectadas por normas excesivamente rígidas, estructuras burocráticas desproporcionadas, metodologías de trabajo obsoletas, falencias presupuestarias, y ausencia o insuficiencia de capacitación, entre otras problemáticas. La situación se ve agravada como consecuencia de una demanda social que no cesa de crecer y diversificarse, con lo cual torna más evidentes las dificultades de funcionamiento del sector.

Tal estado de cosas se aprecia con particular intensidad en el sistema judicial, a partir de una carga de trabajo que aumenta y se complejiza en forma constante. En vista de ello, resulta esencial llevar a cabo un profundo análisis y evaluación de este sistema y las unidades que lo componen, promoviendo la búsqueda de mayor eficacia en su funcionamiento cotidiano y la prestación de los servicios, a través de la eficiencia en la administración, la planificación estratégica, el control de la gestión, y la mejora continua en la actividad judicial, los servicios administrativos y de apoyo.

### **PROPÓSITO DE ENSEÑANZA**

El presente módulo tiene por objeto transmitir a los participantes el conocimiento de las técnicas necesarias para la realización de un diagnóstico completo y actualizado del sistema de justicia y sus unidades de trabajo, a efectos de la formulación de propuestas de mejora mediante las herramientas que se revelen más útiles para el cambio positivo. Esto será posible a partir del adecuado manejo de los conceptos e instrumentos a ser estudiados, y la consecuente aplicación práctica de las capacidades adquiridas.

### **OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE**

Formar calificados a los participantes a través el aprendizaje significativo de técnicas para el análisis de los sistemas judiciales, su gobierno, gestión y administración.

Proporcionar el conocimiento teórico y práctico de herramientas útiles para el estudio de la organización, funcionamiento y optimización de las unidades judiciales, la medición y

evaluación de su desempeño.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Capacitar en la utilización de técnicas gerenciales, liderazgo, trabajo en equipo, coordinación y administración de los recursos que faciliten la agilización y mejora del sistema y la calidad de sus servicios.

Generar una actitud proclive al cambio positivo, evidenciada por el uso de herramientas de análisis, evaluación y mejora continua del sistema de justicia y sus unidades.

Desarrollar habilidades para la utilización sistemática de las herramientas, la exploración de nuevos dispositivos, procesos y secuencias de instrucciones, mediante: el uso de indicadores y técnicas de organización; la evaluación y mejora continua del flujo de trabajo en las unidades judiciales; la elaboración y empleo de instructivos; la realización de encuestas a los usuarios.

## **MÓDULO 1: GOBIERNO JUDICIAL**

### **Profesor**

Dr. Luis María Palma

### **Descripción**

Gobierno judicial y administración de justicia. Organización clásica y estructura piramidal. Tensiones y conflictos.

La justicia como sistema. Componentes.

La reforma judicial en América Latina. Los actores de la modernización. La asistencia internacional. Programas, proyectos e iniciativas. Relaciones: gobernabilidad, estado de derecho y seguridad jurídica.

La justicia en la era de la información. Globalización y crisis del paradigma tradicional. Impactos de la crisis: tiempo, espacio, sociedad, formas de representación, política y economía.

### **Bibliografía recomendada**

Hammergren, Linn, "Apuntes para avanzar en el debate sobre cómo mejorar el Gobierno Judicial", Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago de Chile, Chile, 2004.

Palma, Luis María, "Administração e Gestão Judiciária em um Mundo Globalizado. Desafios Para A América Latina", en Libro *Estado, Direito & Políticas Públicas - Homenagem*

## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

ao Professor Romeu Felipe Bacellar Filho, páginas 39-59, Luis Alberto Blanchet, Daniel Wunder Hachem y Ana Claudia Santano (Coordinadores), ISBN 978- 85-61868-77-2, Editora Ithala, Curitiba, Paraná, Brasil, noviembre de 2014.

Vargas Vianco, Juan Enrique, "Gobierno Judicial: La Organización y el Rol de las Cortes Supremas", Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago de Chile, agosto de 2004.

### **Bibliografía complementaria**

Correa G., Rodrigo, "El Gobierno Judicial ante la Constitución", *Revista de Estudios de la Justicia*, Facultad de Derecho, Universidad de Chile, N° 6, Santiago de Chile, Chile, 2005.

Deshazo, Peter y Vargas, Juan Enrique, "Evaluación de la Reforma Judicial en América Latina", Centro de Estudios de Justicia de las Américas -CEJA-, S/D.

Garavano, Germán, "El Gobierno del Poder Judicial", S/D, 2004.

Passos de Freitas, Vladimir y Palma, Luis María, *La Justicia como Sistema*, Documento de Trabajo, No 303, Universidad de Belgrano, Departamento de Investigaciones, ISSN 1850-2512 (impreso), ISSN 1850-2547 (en línea), Buenos Aires, Argentina, febrero de 2015; en línea: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/294\\_Palma.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/294_Palma.pdf)

## **MÓDULO 2: GESTIÓN JUDICIAL**

### **Profesor**

Dr. Luis María Palma

### **Descripción**

Gestión judicial. Elementos definitorios. Criterios: eficacia y eficiencia; excelencia y calidad; ética y responsabilidad social.

Gestión de calidad. Conceptualización. Normas ISO. Estudios de casos.

Liderazgo. Trabajo en equipo. El rol del secretario judicial. Motivación e Incentivo. Satisfacción y clima organizacional. Diálogo. Reuniones. Manuales.

Elementos de diagnóstico. Presupuesto (consolidado / ejecutado / desagregado / de base 0 o por programa), benchmarking, etc. El trabajo interdisciplinario. Programas informáticos de uso habitual. Métodos cuantitativos y cualitativos. Política de personal.



### **Bibliografía recomendada**

Centro de Estudios de Justicia de las Américas, *Qué es la gestión por resultados*, Conferencia Regional “Gestión por resultados en la administración de justicia”, 24 y 25 de noviembre de 2008, Santiago de Chile, Chile, 2008.

Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina, Comisión Nacional de Gestión Judicial, *Una Nueva Gestión Judicial, La Ley*, Buenos Aires, Argentina, julio de 2008.

Palma, Luis María, “Gestión Judicial, Reforma y Participación”, en *Tratado de Derecho Judicial*, Tomo I, páginas 1025 a 1037, Vigo, Rodolfo Luis y Gattinoni de Mujía, María (Directores), Editorial Abeledo Perrot, Buenos Aires, Argentina, septiembre de 2013.

### **Bibliografía complementaria**

Ábalos, María Gabriela, “El proceso de mejora y autoevaluación en un juzgado de Mendoza”, S/D, Mendoza, Argentina, febrero de 2008.

Chayer, Héctor Mario, “¿Cuánto gastar en Justicia? Formulación de Presupuestos Judiciales”, presentación realizada en el VII Seminario de Gestión Judicial - Inversión en Justicia, CEJA - Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Río Negro - FORES, Bariloche, Argentina, octubre 2009.

Courtade, Carlos Enrique, “Aplicación de las normas de calidad ISO 9001/2000, en el Juzgado de Cobros y Apremios de la II Nominación de la Ciudad de San Miguel de Tucumán”, S/D.

Gamboa, Alicia y Bobadilla, Francisco Javier, “Enfoque de Mejora Continua en la Organización del Despacho. Instrumento Potenciador de la Armonía Interna”, S/D.

Garavano, Germán y Palma, Luis María, “El Rol del Secretario Judicial en la Argentina del Nuevo Milenio. Ideas para un Debate Pendiente”, *Diario “La Ley”*, Buenos Aires, Argentina, 8 de abril de 2004, páginas 1 a 4.

Gómez Álvarez, Rosa, “Normalización, metodología y gestión de calidad”, S/D

Parody, Eduardo, “Las normas ISO 9001:2000: su importancia”, en Parody, Eduardo Gerlero, Mario, compiladores, *Herramientas prácticas para una administración eficiente*, David Grinberg Libros Jurídicos, Buenos Aires, Argentina, 2006.

## **MÓDULO 3: UNIDADES JUDICIALES**

### **Profesor**

Dr. Luis María Palma

### **Descripción**

Unidades Judiciales. Panorama general. Instrumentos de gestión. Criterios de organización. Modelos de gestión tradicionales. La separación de la actividad jurisdiccional y administrativa y los nuevos modelos.

Planeamiento y estructura organizacional. Análisis del funcionamiento de la oficina judicial.

Conocimientos y criterios necesarios para el diseño e implementación de un sistema de indicadores de resultados: el tablero de comando para la oficina judicial.

### **Bibliografía recomendada**

Garavano, Germán, Calcagno, Natalia, Ricci, Milena y Raminger, Liliana, "Indicadores de Desempeño Judicial", *Diario "La Ley"*, Suplemento "Actualidad", Buenos Aires, Argentina, 18 de julio de 2000.

National Center for State Courts, "Estándares de Desempeño", S/D.

Palma, Luis María y Passos de Freitas, Vladimir, "Administración de Cortes en América Latina. Nuevos Modelos de Justicia", *La Ley Online*, 29 de diciembre de 2015, AR/DOC/4565/2015; en línea: [https://www.academia.edu/19895762/Court\\_Administration\\_in\\_Latin\\_America\\_New\\_Models\\_of\\_Justice\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_Cortes\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_Nuevos\\_Modelos\\_de\\_Justicia](https://www.academia.edu/19895762/Court_Administration_in_Latin_America_New_Models_of_Justice_Administraci%C3%B3n_de_Cortes_en_Am%C3%A9rica_Latina_Nuevos_Modelos_de_Justicia)

### **Bibliografía complementaria**

Garbarino, Pablo, "Encuestas: Una Medicina Amarga, pero Necesaria", S/D.

Lovey, Nora Alicia, "Indicadores de calidad en una dependencia judicial", S/D.

Palma, Luis María, "Los Desafíos de la Justicia: Participación, Reforma y Nuevos Modelos", en: Libro *Desenvolvimento & Sustentabilidade. Desafios e Perspectivas*, páginas 393-415, Oksandro Gonálves, Daniel Wunder Hachem y Ana Claudia Santano (Coordinadores), ISBN 978-85-5544-0002-1, Editora Ithala, Curitiba, Paraná, Brasil, septiembre de 2015.

Palma, Luis María y Passos de Freitas, Vladimir, *Administración de Cortes: Opiniones de Expertos*, Documento de Trabajo, No 307, Universidad de Belgrano, Departamento de Investigaciones, ISSN 1850-2512 (impreso), ISSN 1850-2547 (en línea), Buenos Aires, Argentina, marzo de 2015; en línea: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/307-Palma-PassosDeFreitas.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/307-Palma-PassosDeFreitas.pdf) y [https://www.academia.edu/11514727/Court\\_Administration\\_Expert\\_Opinions\\_Adminis](https://www.academia.edu/11514727/Court_Administration_Expert_Opinions_Adminis)

tración de Cortes Opiniones de Expertos

Palma, Luis María y Passos de Freitas, Vladimir, “La Administración de Cortes y sus Beneficios”, *La Ley Online*, 4 de diciembre de 2015, AR/DOC/2168/2015; en línea:[https://www.academia.edu/19598559/Court\\_Administration\\_and\\_Benefits\\_La\\_Administraci%C3%B3n\\_de\\_Cortes\\_y\\_sus\\_Beneficios](https://www.academia.edu/19598559/Court_Administration_and_Benefits_La_Administraci%C3%B3n_de_Cortes_y_sus_Beneficios)

Walsh, Barry, “Midiendo el Rendimiento de las Cortes en Australia”, VII Seminario Internacional de Gestión Judicial “Inversión en Justicia”, Bariloche, Argentina, 23 de octubre de 2009.

## **MODULO 4. DESAFÍOS ANTE LAS REFORMAS PROCESALES PENALES EN LA REGIÓN**

### **Profesor**

Dr. Mariano Alberto Scotto

### **Descripción**

Panorama del estado actual de la reforma en América Latina. Reformas de 1º, 2º y 3º generación. Experiencias comparadas.

Aspectos normativos procesales a considerar. Leyes de implementación.

Aspectos presupuestarios y de gestión.

Gestión de los RRHH y cambio de paradigma. Capacitación. Coordinación con otras agencias estatales.

### **Bibliografía recomendada**

Ministerio de Justicia de la Nación, “Plan Nacional de Reforma Judicial. Propuestas para la Reforma del Sistema de Justicia”, Centro de Estudios Jurídicos y Sociales, Buenos Aires, Argentina, 1999.

Duce, Mauricio, “El Ministerio Público en la Reforma Procesal Penal en América Latina: Visión general acerca del estado de los cambios”. CEJA, Santiago de Chile, Chile, S/D.

Riego, Cristian y Vargas, Juan Enrique, “Problemas de la implementación de las reformas procesales penales en América Latina”. CEJA, Santiago de Chile, Chile, S/D.

### **Bibliografía complementaria**

Binder, Alberto, “La fuerza de la inquisición y la debilidad de la República”, S/D.

Riego, Cristian y Duce, Mauricio, “Desafíos del Ministerio Público Fiscal en América

Latina”, CEJA, Santiago de Chile, Chile, S/D.

## **MODULO5. LOS SISTEMAS ACUSATORIOS Y EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE LA PENA**

### **Profesor**

Dr. Alan Martín Nessi

### **Descripción**

Modelos tradicionales de investigación vs. Formas modernas de investigación: Persecución Penal Inteligente. Análisis delictual.

Policía judicial. Cuerpos de investigación judicial: Coordinación con agencias estatales de prevención, conjuración e investigación de delitos.

Ejecución de la pena: La problemática de los servicios penitenciarios y la reinserción social.

### **Bibliografía recomendada**

Dominguez Vial, Andrés, “La Policía de Investigación Criminal. Fundamentos, racionalidad y operación”. USAID y Proderecho Programa de apoyo al estado de derecho en Mexico, 2006

Clarke, Ronald y Eck, John, “Cómo ser analista delictivo”, Jill Dando Institute of Crime Science, University College London, Reino Unido, 2003.

### **Bibliografía complementaria**

Chiappe, Juan A. “La policía Judicial” La Ley 1984-B, Buenos Aires, Argentina.

Chiara Diaz, Carlos A. “Policía Judicial. Necesidad de su implementación”. Jurisprudencia Argentina, 1983-III, Buenos Aires, Argentina.

## **INNOVACIÓN Y GOBIERNO ABIERTO**

---

### **PROFESOR RESPONSABLE**

Mg. Juan Martin Vila

### **FUNDAMENTACIÓN**

Este curso está orientado a promover la cultura de apertura del gobierno en todos sus niveles y poderes, como también en organismos y entidades vinculadas a lo público. Teniendo presente que ésta es una nueva práctica, y en consecuencia en constante estado beta con posibilidad de adecuaciones y mejoras permanentes, analizaremos y propondremos nuevos abordajes y prácticas. Por este motivo, es fundamental entender los principios de apertura, a partir de los cuales se construyen pensamientos y propuestas sobre políticas públicas.

Las políticas públicas orientadas al Gobierno Abierto y la Innovación tienen mucho por delante no solo por estar orientadas a potenciar la nueva gobernanza pública y a mejorar los procesos institucionales de la democracia, sino también porque pueden tener un verdadero impacto en la toma de decisiones y mejorar la prestación de servicios públicos que inciden directamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

### **PROPÓSITO DE ENSEÑANZA**

Es importante analizar como la tecnología ha mejorado la posibilidad de comunicación entre el estado y la sociedad (Redes Sociales y Participación Ciudadana 2.0), el rendimiento de la Administración Pública mediante la utilización de procesos innovadores de diseño de políticas públicas y orientadas a la mejora de servicios públicos (Innovación Abierta y Ciudades Inteligentes) y procesamiento de información (Datos Abiertos). Por ello nos proponemos analizar políticas de transparencia por parte de los gobiernos, vinculados a la transparencia pasiva (acceso a la información) y a la transparencia activa (datos públicos). La apertura de los gobiernos potencian el accountability por parte de la sociedad y los medios de comunicación (Periodismo de Datos e Investigación), como también la apertura de los procesos legislativos permiten integrar a los ciudadanos y conocer que hacen realmente los representantes de la sociedad (Parlamentos Abiertos). Todos estos procesos de apertura, participación e innovación tienen un organismo internacional que acompaña estas iniciativas que es la Alianza de Gobierno Abiertos (OGP).

## **OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE**

- Conocer los principios generales del Gobierno Abierto (Participación, apertura e innovación) y la transparencia, sus aplicaciones y modelos exitosos.
- Entender como las nuevas tecnologías y su aplicación permiten mejorar los servicios públicos y la inter relación entre los ciudadanos y el estado.
- Conocer tendencias mundiales y locales sobre buenas prácticas de gobierno abierto, transparencia, innovación y participación.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la diferencia entre transparencia activa y pasiva y, además, por que los Datos Abiertos son claves para esto.
- Conocer como son los procesos de innovación pública y para que sirve tener Laboratorios de Gobierno e iniciativas de Ciudades Inteligentes.
- Conocer para que sirve tener un plan de acción en la Alianza de Gobierno Abierto y como llevarlo adelante.
- Conocer las nuevas tecnologías que promueven al Gobierno Abierto en materia de participación, apertura, transparencia e innovación.

## **MÓDULO 1: GOBIERNO ABIERTO**

### **Profesor**

Mg. Juan Martín Vila

### **Descripción**

A lo largo de la historia la democracia moderna ha ido mutando y avanzando, adquiriendo e incorporando nuevos derechos, instituciones y principios. Hoy en día la Nueva Gobernanza florece como un sistema de gestión donde el Estado llama a participar a otros actores, fomentando la transparencia, participación y colaboración.

En los últimos años han surgido múltiples casos de manifestación ciudadana en contra de los gobiernos: Argentina 2001, España 2008, EEUU 2008, Túnez 2010, Egipto 2011, Brasil 2014, Hong Kong 2014. Este nuevo contexto exige la participación efectiva de los ciudadanos en la toma de decisiones. Si el objetivo principal de la Administración Pública es mejorar la calidad de vida de la sociedad civil, nada mejor que escucharlos, hacerlos parte y dejar que se involucren para encontrar soluciones y diseñar políticas más eficientes que cumplan con las expectativas de los ciudadanos.

La democracia avanza, y hoy en día ha encontrado en la tecnología un aliado para dar

mayor lugar a los ciudadanos en la vida activa de los gobiernos.

### **Bibliografía sugerida**

Brugué, Quim (2013): “Un marco para desarrollar el Gobierno Abierto”, Revista Deliberación, núm. 3, Dirección General de Participación Ciudadana, Acción Exterior y Cooperación del Gobierno de Aragón.

Calderón, César y Lorenzo, Sebastián (2010) “Open Government (Gobierno Abierto)”. Algón Editores. Capítulo 2.

Peters, Guy (2007): “Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar”, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 39.

## **MÓDULO 2: TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN**

### **Profesor**

Mg. Juan Martín Vila

### **Descripción**

Transparencia y rendición de cuentas representan grandes pilares de gobierno abierto. Para ser un gobierno transparente no es suficiente publicar la información, hay que hacerlo de manera estructurada y en formatos reutilizables. La ciudadanía debe poder analizarla y utilizarla para su participación activa en la toma de decisiones.

Una cultura de transparencia hará cambiar el clásico monopolio del poder y del conocimiento por una nueva cultura del poder y el conocimiento compartido (Brugué, 2013).

Para evitar conflictos sobre qué información es sensible a publicar o qué organismo debe facilitarla, resulta fundamental la legislación en dicha materia. La ley modelo de Organización de Estados Americanos (OEA) establece ciertos parámetros básicos de cómo debe ser el cumplimiento del derecho de acceso a la información. En los últimos años muchos gobiernos nacionales o locales han legislado en esta materia, y le han otorgado un lugar importante en la agenda de transparencia y fortalecimiento institucional.

### **Bibliografía sugerida**

Ackerman, John y Sandoval, Irma (2006), “Administrative Law review, The Global Explosion of Freedom of Information Law”. Volume 58, Number 1, winter 2006.

Calderón, César y Lorenzo, Sebastián (2010). “Open Government (Gobierno Abierto)”. Algón Editores. Capítulo 3.

### **Bibliografía complementaria**

Mendel, Toby (2008) "Libertad de información: comparación jurídica". UNESCO 2008. Disponible en: [www.unesco.org/webworld/en/foi](http://www.unesco.org/webworld/en/foi)

Nino, Ezequiel y Gama, María Victoria (2013) "Informe sobre acceso a la información (Decreto 1172/03) Análisis del escenario actual en materia de transparencia en el Poder Ejecutivo Nacional." ACIJ.

OEA, Ley Modelo Interamericana sobre el acceso a la información, 2010

## **MÓDULO 3: PARLAMENTOS ABIERTOS**

### **Profesor**

Mg. Juan Belbis

### **Descripción**

El gobierno abierto como concepto ha desarrollado un proceso de cambio y mutación constante desde la primera mención realizada por Barack Obama al asumir su presidencia en 2009. No sólo se fueron resignificando sus principios a medida que diferentes gobiernos lo adoptaron, sino que también se extendió hacia el resto de los poderes, dejando de ser una conversación exclusiva de los poderes ejecutivos. Los antecedentes de la apertura y la innovación en el Poder Legislativo, los principales actores que han llevado adelante estas discusiones y otras especificidades de las políticas de apertura en los Parlamentos serán el centro de este módulo.

### **Bibliografía sugerida**

Belbis, J. I. (2013). Del gobierno abierto a los datos abiertos. En M. Riorda, & L. Elizalde, Comunicación gubernamental 360. Buenos Aires: La Crujía.

Belbis, J. I. (2015). Apertura legislativa en el Cono Sur. ¿Y los datos?. Iniciativa Latinoamericana de Datos Abiertos.

OpeningParliament.org. (2012). Declaración sobre la Transparencia Parlamentaria.

### **Bibliografía Complementaria**

Andrews, P., & Silva, F. S. (2013). Using parliamentary open data to improve participation. ICEGOV 13 Proceedings of the 7th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (págs. 242-249). New York: ACM.

Bruce, T., Mill, E., Schuman, D., Tauberer, J., & Wonderlich, J. (2012). On public access to legislative information: recommendations to the bulk data task force. Washington DC:



Sunlight Foundation.

Granickas, K. (2013). Parliamentary informatics: what data should be open and how multi-stakeholder efforts can help parliaments achieve it. ePSIplatform.

LexML Brasil. (2008). Apresentacao. Brasilia.

Lima, J. (15 de 10 de 2010). LexML Brazil Project. Recuperado el 01 de 05 de 2015, de Cornell University Legal Information Institute: <https://blog.law.cornell.edu/voxpath/2010/10/15/lexml-brazil-project/>

Mandelbaum, A. G. (2012). Strengthening parliamentary accountability, citizen engagement, and access to information: A global survey of parliamentary monitoring organizations. Washington DC: National Democratic Institute and World Bank Institute.

Ostling, A. (2012). Parliamentary informatics projects - Who are their users and what is the impact? JeDEM, 279-300.

Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa. (2014). Índice Latinoamericano de Transparencia Legislativa. Red Latinoamericana por la Transparencia Legislativa.

Sifaqui, C. (2012). Power to the people! Introducing open linked data services to the National Legal Database of the Library of the National Congress of Chile. World Library and Information Congress. Helsinki: International Federation of Library Associations and Institutions.

Vitali, F., & Zeni, F. (2007). Towards a Country-Independent Data Format: The Akoma Ntoso Experience. Proceedings of the V Legislative XML Workshop (págs. 67-86). European Press Academic Publishing.

## **MÓDULO 4: DATOS ABIERTOS**

### **Profesor**

Mg. Natalia Sampietro

### **Descripción**

Este curso es una breve introducción a los datos abiertos y su implementación como uno de los pilares fundamentales para la política de Gobierno Abierto.

Se presentará el mundo de los datos abiertos, a los fines de comprender qué son los datos abiertos, para que sirven y porque son importantes. Se hará foco en los puntos a tener en cuenta a la hora de iniciar una política de datos abiertos. Cómo evaluar riesgos y beneficios y cómo publicar, consumir y explotar datos desde la gestión pública para

## **Bibliografía**

Bonina, Carla (2015) Cocreación, innovación y datos abiertos en ciudades de América Latina: lecciones de Buenos Aires, Ciudad de México y Montevideo. ILDA

Belbis, Juan (2014): «Buenos Aires», Datos abiertos y ciudades inteligentes en América Latina: estudio de casos, Edited By Jorge Patiño, 32-41. Santiago, Chile: CEPAL.

## **MÓDULO 5: INNOVACIÓN ABIERTA**

### **Profesor**

Mg. Juan Martín Vila

### **Descripción**

La complejidad e inestabilidad del mundo contemporáneo atravesado por un nuevo paradigma tecno-económico y la falta de respuestas a viejas problemáticas mundiales exigen repensar nuevos mecanismos de gestión para transformar la realidad social. Dejando de lado viejas estructuras y decisiones unidireccionales, el desafío se encuentra en co-crear políticas públicas, y ofrecer plataformas y metodologías ágiles que sirvan para la participación efectiva de los ciudadanos. Los procesos de innovación abierta permiten reforzar dicha colaboración y participación, y conforman un componente esencial del Gobierno Abierto.

El estudio de Ciudad Abierta de Buenos Aires refleja un caso pionero en Latinoamérica como estructura innovadora. Abandonando viejas prácticas y estructuras, este caso evidencia nuevas metodologías colaborativas conformando un ámbito de participación, capacitación y co-creación con la sociedad civil.

### **Bibliografía sugerida**

Alvaro Ramirez-Alujas (2010) "Innovación en la Gestión Pública y Gobierno Abierto. Una vieja nueva idea...", Revista Buen Gobierno, No 9 semestre, Julio-Diciembre, 2010

Bloomberg Philanthropies (2015) "City Hall Innovation Playbook", Bloomberg Philanthropies

CIDE (2016) "El imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda para el futuro", es una adaptación y traducción de la edición original publicada por la OECD en inglés bajo el título: OECD (2015) The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action, OECD, Paris

### **Bibliografía complementaria**

Dennis Hilgers and Christoph Ihl (2010) "Citizensourcing: Applying the Concept of Open

## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

Innovation to the Public Sector” The International Journal of Public Participation, Volume 4, Numbre 1, January

Ester Schiavo, Camilla dos Santos Nogueira y Paula Vera (2013) “Entre la divulgación de la cultura digital y el surgimiento de los laboratorios ciudadanos. El caso argentino en el contexto latinoamericano”, Revista CTS, no 23, vol 8, Mayo

Henry Chesbrough (2005) “Open Innovation. The new imperative for Creating and Profiting from Technology”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Institute for the Future-Rockefeller Foundation “A planet of civic laboratories. The Future of Cities, Information and Inclusion” . Disponible en: [http://www.iff.org/uploads/media/IFTF\\_Rockefeller\\_CivicLaboratoriesMap\\_01.pdf](http://www.iff.org/uploads/media/IFTF_Rockefeller_CivicLaboratoriesMap_01.pdf)

Institute of Technology (2011) “From Social Butterfly to Engaged Citizen: Urban Informatics, Social Media, Ubiquitous Computing, and Mobile Technology to Support Citizen Engagement”, Massachusetts

Laboratorio de Gobierno de Chile y OECD (2016) “Informes de avances estudio de línea base: Capacidades y Preparación institucional para instituciones públicas más innovadoras en Chile”, Chile Marzo 2016

Nesta (2014) “Innovation Teams and Labs. A Practice Guide”, London

Red de Innovación Local RIL (2015) “Innovación en gobiernos locales”, Revista Digital RIL, Número 1, Noviembre

Stefaan G. Verhulst, Beth S. Noveck, Jillian Raines and Antony Declercq (2014) “Innovations in Global Governance. Toward a Distributed Internet Governance Ecosystem”

Susana Finquelievich (2014) “Innovación Abierta en la sociedad del conocimiento. Redes Transnacionales y comunidades locales”, Instituto de Investigaciones Gino Germani Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina

The Economist (2014) “Test-tube government”, Diciembre 2014. Disponible en: <http://econ.st/1i9XhBB>

Xarxa d'Innovació Pública (2014) “42 Voces sobre el Gobierno Abierto”, Capítulos 18 19 23

Zurbriggeny y Gonzalez (2014) “Innovación y Co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas”, Revista de Gestión Pública, Volumen III, Número 2, pp. 329-361

### Páginas webs

- [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)

- [www.govlab.com](http://www.govlab.com)
- <http://govlabacademy.org/canvas/>
- [www.opengovpartnership.org/es](http://www.opengovpartnership.org/es)
- [www.schoolofdata.org/](http://www.schoolofdata.org/)
- <http://www.oecd.org/>

## **MÓDULO 6: LABORATORIOS DE INNOVACIÓN**

### **Profesor**

Juan Pablo Limodio

### **Descripción**

Las ciudades actuales anticipan los problemas del mañana, el futuro para ellas ya ha llegado. Por primera vez en la historia de la humanidad, la gente vive más en ellas que en zonas rurales. Dentro de esas ciudades que crecen, algunas se destacan por su tamaño, convirtiéndose en verdaderas "metrópolis", con millones de habitantes. Esto nos desafía para desarrollar más y mejores servicios, que deben encararse de manera tal que no se agoten todos los recursos naturales que poseemos.

Para ello, es clave el rol que asuman los gobiernos para escuchar y aprender de los problemas que tienen los ciudadanos, crear soluciones innovadoras para esos problemas, implementar esas soluciones y validarlas con los ciudadanos para seguir aprendiendo y mejorando.

Es en esta línea que han aparecido los laboratorios de gobierno. Los mismos pueden estar impulsados por el gobierno o por la sociedad civil, y con distintas improntas todos buscan mejorar los procesos por los cuales se buscan las soluciones a las políticas públicas, mediante la co creación público-privado y la utilización de metodologías ágiles.

El estudio de Ciudad Abierta de Buenos Aires refleja un caso pionero en Latinoamérica como estructura innovadora. Abandonando viejas prácticas y estructuras, este caso evidencia nuevas metodologías colaborativas conformando un ámbito de participación, capacitación y co-creación con la sociedad civil.

### **Bibliografía sugerida**

Ester Schiavo, Camilla dos Santos Nogueira y Paula Vera (2013) "Entre la divulgación de la cultura digital y el surgimiento de los laboratorios ciudadanos. El caso argentino en el contexto latinoamericano", Revista CTS, no 23, vol 8, Mayo

Susana Finquelievich (2014) "Innovación Abierta en la sociedad del conocimiento. Redes Transnacionales y comunidades locales", Instituto de Investigaciones Gino Germani Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina

The Economist (2014) "Test-tube government", Diciembre 2014. Disponible en: <http://econ.st/1i9XhBB>

### **Bibliografía complementaria**

Cohen, Boyd (2012): What exactly is a smart city?, Fast Company, FastCo. Exist., disponible en línea: <http://www.fastcoexist.com/1680538/what-exactly-is-a-smart-city>

Logitek (2014): El Internet de las personas, disponible en línea: <http://www.creatingsmartcities.es/blog/el-internet-de-las-personas-desde-el-internet-de-las-cosas/>

Logitek (2014): La Smart City: de la fábrica a la ciudad, disponible en línea: <http://www.creatingsmartcities.es/blog/smartcity-fabrica-ciudad-inteligente/>

World Bank (2013): Planning and Financing Low-Carbon, Livable Cities, Sep. 25, disponible en línea: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2013/09/25/planning-financing-low-carbon-cities>

Bifulco, Francesco; Amitrano, Cristina C.; Alfano, Anunciata (2014): New Smart Cities: a focus on some ongoing projects, Naples: Department of Economics, Management, Institution University of Naples Federico II.

Nam, T. y Pardo, T. A.: Conceptualizing smart cities with dimensions of technology, people, and insitutions. Proceeding Series, pp. 282-291, June 2011 [Digests 12 International Conference on Digital Government Research].

Schaffers, H. et al. (2011): Smart cities and the Future Internet: towards cooperation frameworks for open innovation.

Wolfram, M. (2012): Deconstructing Smart Cities: An Intertextual Reading of Concepts and Practices for Integrated Urban and ICT Development.

Centro de Innovación del Sector Público de PwC e IE Business School (2015): Smart Cities, la transformación digital de las ciudades

Enerlis, Ernst and Young, Ferrovial and Madrid Network (2012): Libro Blanco Smart Cities.

Fundación Telefónica (2011): Smart Cities: un primer paso hacia la internet de las cosas.

IBM Global Business Services (2009, Dec): A vision of smarter cities.

## **MÓDULO 7: ALIANZA PARA EL GOBIERNO ABIERTO Y OTRAS INSTITUCIONES INTERNACIONALES**

### **Profesora**

Sandra Elena

### **Descripción**

- La Alianza para el Gobierno Abierto, su creación, objetivos y valores
- Funcionamiento e institucionalidad interna
- Planes de Acción Nacionales: ¿Qué son? ¿Cómo se crean? ¿Qué experiencias de trabajo colaborativo representan?
- Evaluación de políticas de gobierno abierto: IRM: Mecanismo de evaluación independiente, su funcionamiento y trabajo. Otros mecanismos.
- Las Cumbres Internacionales y las Cumbres Regionales
- Participación de Argentina en la Alianza por el Gobierno Abierto
- Participación del sector justicia en la Alianza por el Gobierno Abierto
- Declaraciones internacionales.
- ODS y cómo se vinculan con la Alianza para el Gobierno Abierto

### **Bibliografía sugerida**

KAUFMAN; OZSLAK (2014): Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia internacional, Capítulo III, OEA.

ELENA, S (2015): Datos abiertos para una justicia abierta: un análisis de caso de los Poderes Judiciales de Brasil, Costa Rica, México y Perú, ILDA.

LAGUNES; BAPNA (2016): ¿Cómo puede un gobierno abierto promover la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible?, OGP Blog.

### **Bibliografía Sugerida**

OGP: Manual de Procedimientos del MRI

ELENA, S.; PICHÓN RIVIÈRE, A. (2012): Imparcial, pero no invisible: justicia, transparencia y gobierno abierto. Documento de Políticas Públicas / Análisis n.º 113. Buenos Aires: CIPPEC.

– (2014): Recomendaciones para implementar una política de datos abiertos en el Poder Judicial. Documento de Políticas Públicas / Recomendación n.º 133. Buenos Aires: CIPPEC.

BID (2012): Gobierno abierto y transparencia focalizada. (N. D. Vieyra, Ed.)

MRI (2014): Argentina: Informe de Avance 2013-2014

OGP (2016): Manual para los Puntos de Contacto de Gobierno

RAMIREZ-ALUJAS; DASSEN (2014): Vientos de cambio: el avance de las políticas de gobierno abierto en América Latina y el Caribe, BID.

OGP(2013): Plan de Acción de la República Argentina

OGP: Glosario de términos en <http://www.opengovguide.com/glossary>

LOPEZ EGANAÑA; J. (2014): ¿Pueden los estados seguir gobernando nuevas ciudadanía bajo viejos paradigmas? Los desafíos políticos del Gobierno Abierto en América Latina y el Caribe, BID.

ELENA, S.; PICHÓN RIVIÈRE, A. (2012): Acceso a la información y transparencia en la justicia: un recorrido que recién comienza, CIPPEC.

## **MÓDULO 8: PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS**

### **Profesor**

Mg. Agustín Frizzera

### **Descripción**

Fortalecer la democracia implica revitalizar la participación ciudadana, instituir mecanismos que garanticen una mayor conexión entre la ciudadanía y la esfera política. Sin embargo, la brecha entre el sistema democrático heredado del siglo XIX y el estilo de vida democrático propio del siglo XXI está generando una asincronía entre ley, moral y costumbre. De allí, el divorcio de las agendas de la política con las agendas ciudadanas.

Este módulo buscará profundizar e ilustrar este diagnóstico. A la vez, se presentarán hipótesis, en base a experiencias y casos, para generar puntos de encuentro entre gobierno local y ciudadanía, utilizando tecnologías digitales: buenas prácticas, criterios de diseño, amenazas.

### **Bibliografía sugerida**

BARLOW, J. P., 1996. "Declaración de independencia del ciberespacio". Disponible en: [http://biblioweb.sindominio.net/telematica/manif\\_barlow.html](http://biblioweb.sindominio.net/telematica/manif_barlow.html)

BIANCHI, M y MANCINI, P (coords.). 2015. "Qué democracia para el siglo XXI", Asuntos del Sur y Democracia en Red, Buenos Aires. Disponible en: <http://www.democraciaparaelsiglo21.org/>

**Bibliografía complementaria**

ANON. "15Mpedia". Disponible en: <http://wiki.15m.cc/wiki/Portada>

BUECHLER, S. M., 2000. "Social Movements in Advanced Capitalism: The Political Economy and Cultural Construction of Social Activism". S.l.: Oxford University Press.

CASTELLS, M., 2012. "Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era de Internet". Madrid: Alianza.

CAMACHO, K. 2005. "La brecha digital", en Ambrosi, A., Peugeot, V., y Pimienta, D. "Palabras en juego. Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información". París: C & F Éditions.

CEPAL. 2013. "Banda ancha en América Latina. Más allá de la conectividad". Santiago. CEPAL.

COOKE, B., KOTHARI, U. 2001. "Participation: The New Tyranny?" London: Zed Books.

FISHKIN, J. "Deliberative Democracy in Context: Reflections on Theory and Practice". Stanford University.

GUTIÉRREZ, B. "Código abierto". Disponible en el blog <http://blogs.20minutos.es/codigo-abierto/2012/12/04/rafagas-sobre-anonymous/>

LOTAN, GILAD, 2012. "#OccupyWallStreet analyses". Disponible en: <http://giladlotan.com/occupywallstreet-analyses/>

LEFEBVRE, H., 1976. "El derecho a la ciudad". Península, Barcelona.

LUCAS, M., 2012. "¿A quién seguir esta primavera? Un estudio en Twitter sobre la Spanish Revolution". Disponible en: <http://www.manuelalucas.com/?p=53>

HARDT, M; NEGRI, A. 2004. "Multitud: guerra y democracia en la era del Imperio", Barcelona: Debate.

HIMANEN, P. P. 2002. "La ética del hacker", Barcelona, Destino.

MALO, M. y PÉREZ, D., 2012. "Latidos: el 15M y la revuelta". In: Democracia Distribuida. Miradas de la Universidad Nómada al 15M.

PIERRE LÉVY, Pierre. 2000. "Las tecnologías de la inteligencia. El futuro del pensamiento en la era informática". Buenos Aires, Edicial S.A.

SOTO, Jorge. 2014. "What Does Citizenship Mean in the 21st Century?", The Huffington Post. [Disponible en línea en: <http://www.huffingtonpost.com/jorge-soto/what-does->



citizenship-mean-in-the-21st-century\_b\_4634524.html]

TASCON, M. y QUINTANA, Y., 2012. "Ciberactivismo. Las nuevas revoluciones de las multitudes conectadas". Madrid: Libros la Catarata.

TURNER-LEE, N. 2010. "The Challenge of Increasing Civic Engagement in the Digital Age". Federal Communications Law Journal, diciembre 2010, p. 63.

Urbanized. Dir: Gary Hustwit. 2011; USA/UK. Swiss Dots. Documental

Cities on Speed: Bogota Change. Dir: Andreas Dalsgaard. 2009; Denmark. NHK, Sundance Channel, Upfront Films. Documental

## **MÓDULO 9: PERIODISMO DE DATOS E INVESTIGACIÓN**

### **Profesor**

Romina Colman

### **Descripción**

- Qué es el periodismo de datos.
- La necesidad de nuevos perfiles en las redacciones y una explicación sobre porqué los equipos de datos deben ser multidisciplinarios.
- Sugerencias del proceso de creación y ejemplos de artículos periodísticos con datos.
- Los pedidos de acceso a la información como herramienta del periodismo de datos.

### **Bibliografía sugerida**

GRAY, Jonathan; CHAMBERS, Lucy; BOUNEGRU, Liliana. The data journalism handbook. " O'Reilly Media, Inc.", 2012.

Paz, M y Perry, F. (eds.). 2014. Manual de Periodismo de Datos Iberoamericano. 1a Edición. Chile, Fundación Poderomedia y Universidad Alberto Hurtado. <http://manual.periodismodedatos.org>

ProPublica, Free the Files, 2012, <https://www.propublica.org/series/free-the-files>

### **Bibliografía complementaria**

CRUCIANELLI, Sandra y ZANCHELLI, Michael. "Integrando el periodismo de datos en las redacciones" <http://www.icfj.org/sites/default/files/integrating%20data%20journalism-spanish.pdf>

Catálogo de datos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

<http://data.buenosaires.gob.ar/>

Casa Rosada.Discursos.<http://www.casarosada.gob.ar/informacion/discursos>

CIPER. Declaraciones de patrimonio Poder Ejecutivo.  
<http://ciparchile.cl/especiales/patrimonio/>

Ojo Público. <http://ojo-publico.com/>

Tabula. <http://tabula.technology/>

Tableau Public.<https://public.tableau.com/s/>

Declaraciones Juradas Abiertas: <http://interactivos.lanacion.com.ar/declaraciones-juradas/>

VozData:<http://vozdata.lanacion.com.ar/>

LA NACION DATA, Congresoscopio ,2016, <http://votaciones.lanacion.com.ar/>

## **MÓDULO 10: REDES SOCIALES Y GOBIERNO ABIERTO**

### **Profesor**

Carolina Raspo

### **Descripción**

La realidad social en la que estamos inmersos, necesita de personas capacitadas en la coordinación efectiva de las relaciones interpersonales. En la actualidad gubernamental la mesa de diálogo se amplía, con lo cual requiere de una lógica diferente de conversaciones, de generación de ideas y de la creación de patrones disruptivos de conductas anticuadas y obsoletas.

La comunicación es, sobre todo, una perspectiva de análisis fundamental en las diferentes áreas de todas las organizaciones incluyendo a la administración pública. Es al mismo tiempo, el eje en el que la estrategia de acción debe adquirir su forma más convincente, para encarnarse en prácticas y discursos capaces de producir los cambios deseados. Es a través de la comunicación que la estrategia de acción de un gobierno se aclara, se vuelve a definir, se hace cultura y se puede transmitir como un mensaje hacia la sociedad.

A partir de este módulo se busca analizar la relación entre el ámbito político, los diferentes actores de la comunidad y los medios de comunicación, desde la perspectiva de la un gobierno abierto, colaborativo y transparente.

**Bibliografía sugerida**

Audience: Marketing in the Age of Subscribers, Fans and Followers Hardcover - November 11, 2013 by Jeffrey K. Rohrs (Author)

Content Rules: How to Create Killer Blogs, Podcasts, Videos, Ebooks, Webinars (and More) That Engage Customers and Ignite Your Business Paperback - 2012

Politics 2.0. New Forms of Digital Political Marketing and Political Communication" Trípodos Barcelona - 2014

**Bibliografía complementaria**

Internet y participación política en España - Marta Cantijoch - CIS, 2010

Internet y Redes Sociales en campañas electorales (Spanish Edition)Kindle Edition - Enrique Gutiérrez Fárez

Más allá del acceso a la información: transparencia, rendición de cuentas y estado de derecho - John M. Ackerman, Siglo XXI, 2008

Politics 2.0. New Forms of Digital Political Marketing and Political Communication" Trípodos Barcelona - 2014

(R)evolutionizing Political Communication through Social Media De elan, Toma - IGI Global, 9 feb. 2016

Rodríguez Malvina Eugenia - Partidos políticos y redes sociales en Argentina - 1, Diálogo Político, Konrad-Adenauer Stiftung A. C., Montevideo - 2013

S/A, "How the Presidential Candidates Use the Web and Social Media. Obama Leads but Neither Candidate Engages in Much Dialogue with Voters", Pew Research Center, Journalism and Media 15 de Agosto de 2012. Recuperado en [http://www.journalism.org/analysis\\_report/how\\_presidential\\_candidates\\_use\\_web\\_and\\_social\\_media](http://www.journalism.org/analysis_report/how_presidential_candidates_use_web_and_social_media).

Social Media Explained: Untangling the World's Most Misunderstood Business TrendPaperback - 2014

Tecnopolítica: El uso y la concepción de las nuevas herramientas tecnológicas para la comunicación, la organización y la acción política colectivas - Antoni Gutiérrez-Rubí, Bebookness, 25 nov. 2014

The Art of Social Media: Power Tips for Power Users Hardcover - 2014 - Guy Kawasaki y Peg Fitzpatrick

## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

The Big Data-Driven Business: How to Use Big Data to Win Customers, Beat Competitors, and Boost Profits Hardcover – 2014 - Russell Glass y Sean Callahan

The Cluetrain Manifesto: 10th Anniversary Edition Paperback – 2012 - Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, Jake McKee

The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business Paperback – 2011

The New Rules of Marketing and PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly Paperback – 2015 - David Meerman Scott

### Páginas web

- <http://www.novagob.org>
- <http://www.oas.org/>
- <http://www.oecd.org/>
- <http://www.civicplus.com/blog/seven-ways-local-government-can-use-social-media>
- <http://www.digitalgov.gov/category/socialmedia/>
- <https://encarnahernandez.com/2015/09/28/las-administraciones-publicas-en-las-redes-sociales-estar-o-comprometerse/>
- [http://gencat.cat/dades\\_xarxes\\_mobils/cas/obertura\\_dades.htm](http://gencat.cat/dades_xarxes_mobils/cas/obertura_dades.htm)
- <https://www.gov.uk>
- <http://www.citizenscience.gov/>
- <http://www.cepal.org/es>
- <http://www.comscore.com/>

## **MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

---

### **PROFESOR RESPONSABLE**

Gerardo Sanchís Muñoz

### **FUNDAMENTACIÓN**

El curso de Motivación y Liderazgo en la Gestión Pública busca responder a los desafíos de conducción de un sector estatal crecientemente exigido tanto desde su interior como por el entorno externo. En su seno, el liderazgo público se enfrenta al debilitamiento de la vocación pública y de los valores constitutivos de la gestión gubernamental, y a cierta desorientación respecto del verdadero rol del estado y del funcionario público. A estos desafíos se suman las presiones del medio social, que exigen a los gobiernos la incorporación acelerada de las nuevas tecnologías digitales tanto en el trabajo diario como en la interacción con la sociedad, generando un proceso continuo y retroalimentado de búsqueda de la innovación; que también reclaman mejores niveles de servicio, orientados a resultados medibles; y que requieren la satisfacción del ciudadano, que posee demandas cada vez más exigentes y sofisticadas.

### **PROPÓSITO DE ENSEÑANZA**

El curso de Motivación y liderazgo en la gestión pública aspira a formar líderes del cambio y de la modernización estatal que posean las herramientas y el estímulo necesario para recuperar la motivación que emana de la vocación de servicio público, en ellos mismos y en sus colegas y subordinados; la autoridad legitimada que se fundamenta en la integridad y la idoneidad; y que posean una visión estratégica de los desafíos que supone modernizar el sector público para que pueda responder en calidad, cobertura y oportunidad a las demandas de la ciudadanía.

### **OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE**

Conocer, asimilar, ejercitar y reflexionar sobre las competencias y las capacidades que exige el liderazgo en áreas, instituciones y proyectos en el entorno estatal del siglo XXI, a partir de la introducción de principios, métodos y destrezas personales claves.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer las particularidades del sector público y sus componentes centrales, y las claves de la conducción política y administrativa que garantizan una gestión

democrática, republicana, ética y efectiva a la hora de proveer los bienes públicos con oportunidad y calidad.

- Corporizar en los participantes los fundamentos y valores de la Función Pública: la vocación de servicio, la imparcialidad, la integridad, la responsabilidad y la sensibilidad social, en un entorno de igualdad de oportunidades y de apreciación del saber.
- Concientizar a los líderes públicos sobre su rol como dirigentes, la responsabilidad pública y social del liderazgo, la conducta esperada de la dirigencia política y funcional, y los mecanismos de mejora del mando administrativo estatal.
- Adquirir competencias básicas de formulación de visión y misión, de planeamiento estratégico, control y monitoreo, y de reingeniería organizacional pública, herramientas de trabajo básicas del líder público.
- Debatir criterios y técnicas del liderazgo en organizaciones de servicios, el “servir para liderar”; y el sentido de responsabilización servicial.
- Profundizar conocimientos sobre la Gestión por Resultados; y otras herramientas que buscan la satisfacción del ciudadano y la provisión oportuna y adecuada de los bienes públicos requeridos.
- Reflexionar sobre el origen y la conservación del poder.
- Adquirir habilidades de liderazgo de personas y de conducción de equipos de gobierno, gerenciamiento de proyectos públicos y de grupos de trabajo.
- Adquirir habilidades comunicacionales personales e institucionales, que hagan explícitas la visión, la coherencia, y la empatía del líder.
- Conocer estilos alternativos de liderazgo, experiencias exitosas y ejemplos de líderes cuyas trayectorias ofrecen hojas de ruta concretas para mejorar las capacidades personales de conducción y de logro de metas.

## **MÓDULO 1. CONTEXTO ACTUAL DEL LIDERAZGO PÚBLICO EN AMÉRICA LATINA**

### **Profesor**

Gerardo Sanchís Muñoz

### **Descripción**

- ¿Quién manda en la era de la Integración Global?
- Liderazgo público y Brecha Institucional
- Democracia delegativa, neopatrimonialismo, populismo y neopopulismo.
- Crisis del Estado en América Latina y de la representatividad política.
- Del Consenso de Washington a la “Calidad Institucional”
- Reforma del Estado en América Latina, “Nueva Gerencia Pública” (NGP) y pos NGP.
- Paradigmas actuales: “Gobierno Abierto”, “Gobierno Digital”, etc.

### **Bibliografía obligatoria**

PRATS I CATALA, Joan, Del Clientelismo al Mérito en el Empleo Público, mimeo, Biblioteca IDEAS, Instituto de Gobernabilidad, Barcelona, 1999. Koldo ECHEBARRIA Instituciones, Reforma del Estado y Desarrollo: de la teoría a la práctica, Universidad Menéndez y Pelayo, Santander, 2001

NORMAN, Richard "Porqué las reformas de NZ no son aplicables a otros países", Mimeo, 2003.

### **Bibliografía ampliatoria**

FUKUYAMA, Francis, La Construcción del Estado: Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI Ediciones B, Barcelona 2004. 201 pp. (Cap. 1y 2).

MAZZUCA, Sebastián (2002) "Acceso al Poder versus Ejercicio del Poder. Democracia y Patrimonialismo en América Latina". En: Araucaria, Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades, Universidad de Sevilla.

## **MÓDULO 2. EL ESTADO Y SU ROL**

### **Profesor**

Gerardo Sanchís Muñoz

### **Descripción**

- País, Nación, Estado y Comunidad
- Interés Público, Interés General y Bien Común
- Construcción de estatalidad, Dirigencia, Bienes Públicos e Imparcialidad
- Políticas Públicas, Gestión Pública y Función Pública.
- Justificaciones económicas y políticas. Teoría de Tres Niveles: Institucionalidad, Eficiencia y Equidad. Revelación y agregación de preferencias.
- Teoría de los Bienes Públicos y su financiamiento. El pacto fiscal democrático.
- Estado versus mercado - Responsabilidad Pública y Social

### **Bibliografía sugerida**

Gerardo SANCHIS MUÑOZ, "Malestar en la Participación Cívica", Revista Communio, pp.87-96, Año14 -Nro2 - Invierno de 2007. "Las Teorías de Economía Institucional: parte de la solución o parte del Problema?" Mimeo, Universidad Católica Argentina.

Jorge LANDABURU: Macroestructura: La Construcción del Estado y los Bienes Públicos, JGM, Proyecto de Modernización del Estado, octubre, 2006. Cap. XV, XVI, XVII.

### **Bibliografía ampliatoria**

Carlos RODRIGUEZ BRAUN, Estado Contra Mercado, Ediciones Santillana, Madrid, 2000 (Cap. IV).

SUBIRATS, Joan (1994) Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. MAP. Madrid.

## **MÓDULO 3. EL LIDERAZGO DESDE LA FUNCION PÚBLICA**

### **Profesor**

Gerardo Sanchís Muñoz

### **Descripción**

- La Función Pública: ladrillo de la construcción estatal – FP y BP
- Vocación de Servicio Público y Reconocimiento Social
- Prestigio, Retribución y Respeto Político de la Función Pública
- Idoneidad e Imparcialidad, Legitimidad, y Autoridad
- Mérito e Igualdad de Oportunidades
- Dilemas del Funcionario:

### **Bibliografía sugerida**

BARHARDT, Tim “SALVEN A LOS BURÓCRATAS (MIENTRAS LOS REINVENTAMOS)”, REVISTA APORTES Nº 9 - RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO, Otoño 1997.

Adam PRZEWORSKI, Política y Administración, en “Política y Gestión Pública”, FCE, Buenos Aires, 2004.

### **Bibliografía ampliatoria**

Eduardo GIANNETTI, ¿Vicios Privados, Beneficios Públicos?, cap 4. Paidós, Buenos Aires, 2006.

BRESSER PEREIRA et al. Política y. Gestión Pública. Buenos Aires/Caracas: Fondo de Cultura Económica/CLAD 2004.

## **MÓDULO 4. LA IDONEIDAD PÚBLICA, BASE DEL LIDERAZGO PÚBLICO**

### **Profesor**

Gerardo Sanchís Muñoz



### **Descripción**

- Líder Público desde la Legitimidad basada en la Integridad -
  - Poder jerárquico de la Ética Pública
  - Liderar desde la Ética Personal, Cívica y Profesional
- Líder Público Idóneo desde la Motivación
  - Vocación de Servicio Público - Responsabilización - Sensibilidad-Compromiso
  - Visión pública para liderar: formulando metas desafiantes
- Líder desde la Competencia
  - Formación de Líderes - Dirigencia Idónea - Sistema de mérito
  - Habilidades, Experiencia y experticia en el Liderazgo

### **Bibliografía sugerida**

SANCHIS MUÑOZ, Gerardo (2005) “La Idoneidad en el Ejercicio de la Función Pública”, Revista de la ASAP, XVIII, ISSN 1666-2393, enero 2005.

Editorial: “La idoneidad en la función pública, un requisito olvidado”  
<http://www.lanacion.com.ar/1649791-la-idoneidad-en-la-funcion-publica-requisito-olvidado>

SANCHIS MUÑOZ, Gerardo (2007), “El enigma de la Calidad Institucional”, Revista APORTES, noviembre de 2007.

### **Bibliografía ampliatoria**

Robert DENHARDT, “The New Public Service”, en Public Administration Review Nov 2000, Vol 60, nro.6.

## **MÓDULO 5. EL USO ESTRATÉGICO DE LA PLANIFICACIÓN**

### **Profesor**

Emilio Camporini

### **Descripción**

- Las fases de la planificación estratégica: diagnóstico, elaboración e implementación
- Los planes estratégicos
- La planificación operativa y los planes operativos
- Articulación del presupuesto y el plan estratégico
- Planificación participativa
- Participación y preservación del valor público
- Participación ciudadana en la planificación estratégica Participación del Poder

Legislativo local en la planificación estratégica

### **Bibliografía sugerida**

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2009). “Planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo”, en Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York: PNUD. disponible en [www.undp.org](http://www.undp.org)

### **Bibliografía ampliatoria**

KAST, Fremont y Rosenweig, James, Administración de Organizaciones, Cap. 14, Sistemas de Influencia y Liderazgo, McGraw Hill Interamericana de México, 1992 y ediciones posteriores.

ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

## **MÓDULO 6. LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

### **Profesor**

Gerardo Sanchís Muñoz

### **Descripción**

- Punto de partida: la definición de metas
- Presupuesto orientado a resultados
- La contractualización para el logro de las metas
- La matriz de responsabilización
- Ciclo de Gestión
- El Sistema de Incentivos
- El éxito de un proyecto de GxR

### **Bibliografía sugerida**

GARCIA LOPEZ, Roberto (2010) La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe / Roberto García López, Mauricio García Moreno. BID.

### **Bibliografía ampliatoria**

ROBBINS, Stephen, Administración, Cap. 17, El Liderazgo, Prentice Hall

Hispanoamericana, Mexico, 1994 y ediciones posteriores.

## **MÓDULO 7. EL LIDER EN LA ERA DE LOS SERVICIOS**

### **Profesor**

Gerardo Sanchís Muñoz

### **Descripción**

- Liderazgo Emprendedor y la Innovación Permanente
- Ejecución en Red y el Aprendizaje Continuo
- Otras innovaciones de plataformas para productividad de Servicios
- Movilización social, académica y políticas públicas para el sector Servicios
- El Servicio Público en la Era de los Servicios
- El líder servicial

### **Bibliografía sugerida**

Greenleaf, Robert (2003). Líder servicial dentro: Una trayectoria transformativa .H. Beazley, Julie Beggs, y Larry C.Spears, Eds.

### **Bibliografía ampliatoria**

<http://proyectum.wordpress.com/2011/05/30/10-caracteristicas-fundamentales-para-el-desarrollo-de-un-lider-servicial/>

## **MÓDULO 8. EJEMPLOS DE LIDERAZGO PÚBLICO**

### **Profesor**

Hugo Dalbosco

### **Descripción**

- La toma de decisiones en el ámbito público
- Perspectivas analíticas de la decisión
- Las organizaciones como sistemas políticos
- La relación entre los políticos y los burócratas
- ¿Dónde se forman los líderes?
- La diplomacia profesional, un caso para estudiar

### **Bibliografía sugerida**

ALLISON, Graham T. (2000). "Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos". En: Aguilar Villanueva, Luis (comp.) (2000). La hechura de las políticas. México. Miguel ángel Porrúa.

MORGAN, Gareth (1996). "Intereses, conflictos y poder: las organizaciones como sistemas políticos". En: Imágenes de la organización. México. Alfaomega

### **Bibliografía ampliatoria**

ALLISON, Graham T. (1988). La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano S.R.L

RAMIÓ MATAS, Carles (2012). La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios. Madrid. Ed. Catarata

## **MÓDULO 9. EL LIDERAZGO PÚBLICO DE FRANCISCO**

### **Profesor**

Bernardo Bárcena

### **Descripción**

- Un líder con inteligencia emocional
- Un líder visionario
- Un líder innovador
- Un líder coherente que inspira confianza
- Un líder comunicador
- Un líder servicial
- Un líder que sabe reconocer
- Un líder con empatía generacional

### **Bibliografía sugerida**

BARCENA, Bernardo,(2014) "El Liderazgo de Francisco, las claves de un innovador", Ediciones B, Buenos Aires, 219 pp.

### **Bibliografía ampliatoria**

GRUN, Anselm, ASSLANDER, Friederich (2009), Liderazgo, un Enfoque Espiritual,

Editorial Lumen, Buenos Aires.

## **MÓDULO 10. EL ORIGEN Y MANTENIMIENTO DEL PODER**

### **Profesor**

Gerardo Sanchís Muñoz

### **Descripción**

- Los orígenes del poder político
- Poder, autoridad e influencia. Tipos de Líder Público
- Grandes disyuntivas:
  - a. Servirse/Sacar o Entregar/dejar?
  - b. Aprovechar debilidades o potenciar fortalezas?
  - c. Operar/transar o conducir/liderar?
  - d. Interpretar/representar o Imaginar/ver más allá?
- iv. Análisis crítico de los modelos de liderazgo a la luz de lo aprehendido
- v. Síntesis del curso y conclusiones

### **Bibliografía sugerida**

(2015, 11). Robert Greene y Joost Elffers: Las 48 Leyes del Poder.  
<https://www.clubensayos.com/Informes-de-Libros/Robert-Greene-y-Joost-Elffers-Las-48-Leyes/3016652.html>

John Maxwell, La Etica, única regla para tomar decisiones.

### **Bibliografía ampliatoria**

MINTZBERG Power in and around Organizations, Prentice Hall, 1983.cc

## **GESTIÓN PÚBLICA LOCAL**

---

### **PROFESOR RESPONSABLE**

Gonzalo Diéguez

### **FUNDAMENTACIÓN**

El marco emergente de la sociedad de la información en economías globalizadas, trae aparejado el incremento y la intensificación de los desafíos que afrontan las burocracias públicas de las administraciones gubernamentales en todos los niveles de gobierno, en forma simultánea al agotamiento de algunos de los aspectos más significativos del Estado Benefactor Keynesiano (Offe, 1990, Gosta Esping, 1996, García Delgado, 1998).

En este contexto, en Argentina, los procesos de ajuste estructural y reforma del Estado, impulsaron la descentralización de responsabilidades sobre la prestación de bienes y servicios públicos, situación que se tradujo en una creciente presión sobre los gobiernos locales para reconfigurar numerosas de sus viejas funciones y desarrollar otras que, hasta entonces, fueron consideradas competencias propias de niveles subnacionales y nacional de gobierno.

En la actualidad, muchos de las demandas y retos más complejos parten desde la sociedad civil y el mercado con foco en la primera instancia de gobierno, la estructura de la administración gubernamental más próxima o cercana: el gobierno local.

De esta manera los gobiernos locales, en numerosas ocasiones en forma reactiva y en otras de manera propositiva, comenzaron a diseñar e implementar nuevas políticas públicas que dieron lugar, en los últimos 15 años, a la emergencia de una nueva agenda local.

La dinámica de desenvolvimiento y la posterior institucionalización de este proceso, se vio acompañado por la adopción de nuevas herramientas e instrumentos orientados a la administración gubernamental municipal y al desarrollo local desde una perspectiva integral.

Esta nueva agenda con identidad propia se nutre, entre otros factores, de la gestión articulada entre distintos gobiernos locales, así como la dinámica de interacción entre el gobierno local y la sociedad civil, la incorporación de nuevas tecnologías de gestión y la utilización intensiva de las tecnologías de información y comunicación para rediseñar circuitos y procedimientos de trabajo.

En forma paralela, dentro del ámbito propio de la gestión pública, surgen numerosos enfoques críticos al paradigma racional legal weberiano, así como también miradas

alternativas sobre las estructuras burocrático-administrativas (Mayntz, 1998, 2001) y postburocráticas (Harmon 1999; Schmukler 2015)

Las nuevas teorías de la gestión pública resumen la necesidad de contar con un mayor grado de flexibilidad, horizontalidad y cooperación dentro de las administraciones públicas para garantizar y promover una gestión gubernamental más cercana y efectiva de cara a la ciudadanía (Cunill Grau, 2004; Moe, 1998) y al buen gobierno (Rosanvallon 2015).

Se requiere entonces de gobiernos locales con un rol más ágil, que puedan responder en forma simultánea a las múltiples demandas, necesidades o preocupaciones, muchas de ellas contradictorias entre sí, provenientes de los diversos perfiles que adopta el ciudadano característico de la sociedad de la información: un sujeto activo de derechos políticos, un consumidor, un usuario, entre otros (Bresser Pereira, 1998; Prats i Catalá, 2000).

Los desafíos de gobernanza propios del siglo XXI auspician la puesta en práctica de iniciativas de modernización del sector público, capaces de enfrentar los desafíos que proponen las nuevas demandas ciudadanas en un contexto social dinámico y sumamente complejo (Schweinheim 2013)

En este marco, las administraciones gubernamentales de los gobiernos locales refuerzan una gestión orientada a la calidad en la prestación de servicios, en la que los ciudadanos son considerados al momento de evaluar los resultados del desempeño de las organizaciones y, al mismo tiempo, los propios funcionarios municipales incorporan esa perspectiva para la mejora continua de su gestión. (Fuentes 2013)

Las diferentes técnicas de intervención y desarrollo organizacional, cuyos aspectos conceptuales y metodológicos se desarrollan en el presente programa del posgrado, se erigen como un factor clave para impulsar un nuevo paradigma de acción en las organizaciones públicas del nivel local de gobierno: orientar la gestión pública hacia la ciudadanía, a partir de adaptar la estructura de los organismos de gobierno municipal a fin de mejorar sus procesos y desplegar las potencialidades de un Estado moderno, más atento y cercano a las necesidades de los diversos actores de la sociedad civil y el mercado.

#### **PROPÓSITO DE ENSEÑANZA**

El curso tiene como principal propósito de enseñanza, presentar los diferentes marcos teóricos para analizar - desde una perspectiva heurística y comparada - el origen y desarrollo de las políticas de modernización de los gobiernos locales.

De esta forma, el posgrado permitirá visualizar desde una matriz de lectura multidisciplinaria la importancia gravitacional y la injerencia directa que poseen las administraciones gubernamentales del nivel local de gobierno, en el desarrollo socioeconómico, geográfico ambiental y humano cultural de los habitantes y ciudadanos,

sea de aquellos que conviven en los 2259 municipios de la Argentina, o bien del 50% de la población mundial que reside en ciudades.

### **OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE**

El objetivo general del curso es proveer a los alumnos de un conjunto de herramientas técnico-metodológicas para la descripción y análisis de la estructura organizacional de los gobiernos locales y los bienes y servicios prestados por estos, de modo tal que estén capacitados para participar en las intervenciones que puedan requerirse para la optimización de los procesos de los primeros y la mejora en la calidad de los segundos, en vistas a la promoción de un desarrollo local de carácter integral y sostenible.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Se espera que los alumnos incorporen un conocimiento específico y una perspectiva crítica acerca de las oportunidades, los principales obstáculos y los límites que presenta el diseño e implementación de técnicas y herramientas provenientes de las nuevas teorías de la gestión pública, así como también el uso de las TIC's en la reformulación de los procedimientos de trabajo de las burocracias de los gobiernos municipales, orientadas al desarrollo integral del nivel local.

## **MÓDULO 1. MODELOS DE GESTIÓN EN EL ESTADO. DEL ESQUEMA BUROCRÁTICO A LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA**

### **Profesor**

Gonzalo Diéguez

### **Descripción**

Los distintos modelos de Gestión Pública. Teoría y práctica de la decisión estratégica en el Estado. Marcos lógicos y metodológicos (coaliciones promotoras, equilibrio interrumpido, enfoque de redes). El new public management versus el modelo burocrático weberiano. Límites y desafíos. Experiencias en la región. La vinculación entre los valores de la "cosa pública" y los servidores públicos (eficacia, eficiencia y ética). La satisfacción y participación de la ciudadanía en la gestión. El incremento de la calidad de los servicios.

### **Bibliografía sugerida**

BARZELAY, Michael (2001) "La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)", CLAD, Revista Reforma y Democracia N° 19, Caracas.



## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

CROZIER, Michel (1997) “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”, en Revista Reforma y Democracia N° 7, CLAD, Caracas

ECHABARRÍA, Koldo, (1999) “La especificidad de la gestión pública: el concepto de management público” , en Losada i Marrodan ¿De burócratas a gerentes?. Las ciencias de la administración aplicadas a la administración del Estado, Washington, BID, pp. 15 - 46

### **Bibliografía ampliatoria:**

ABERBACH, Joel D. y BROCKMAN, Bert A. (1999) “Reinventar el Gobierno: problemas y perspectivas”, en Gestión y análisis de Políticas Públicas, N° 15, Madrid

KRIEGER, Mario (2013), Los modelos de gestión pública en Estado y Administración pública ERREPAR Buenos Aires, capítulo 7.

PRATS i CATALA, Joan. (2001) Gobernabilidad democrática. Marco conceptual y analítico, en Revista Instituciones y desarrollo, N° 10, Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña (versión castellano)

SANTA CRUZ, Arturo (1996) “Comparando sistemas burocráticos: los casos de estados Unidos, Japón y México” en Revista Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad, Vol. III, N° 8, Universidad de Guadalajara

ZUVANIC, Laura IACOVIELLO, Mercedes (2010) “La burocracia en América Latina” en Revista Centroamericana de Administración Pública, ICAP- (58-59), pp. 9 - 41

## **MÓDULO 2. GESTIÓN PÚBLICA POR OBJETIVOS Y RESULTADOS. MARCO CONCEPTUAL Y ANALÍTICO**

### **Profesor**

Mg. Maximiliano Campos Ríos

### **Descripción**

*New Public Management* y gestión pública. Gestión por Resultados: lineamientos, ideas, herramientas, visiones y enfoques. La Matriz de Marco Lógico y su aplicación en la gestión pública.

### **Bibliografía sugerida**

García López, Roberto, (2010) “La gestión para resultados para el desarrollo”, BID, Washington. (Selección)

Ortegón, E; Pacheco, J.F. y Prieto, Adriana, (2005) “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”, CLAD, Santiago

de Chile. (Selección)

### **Bibliografía ampliatoria**

García López, Roberto, (2010) “La gestión para resultados para el desarrollo”, BID, Washington. (Selección)

Sainz Ollero, H. y Gómez Galán, M, (2003) “El ciclo de la cooperación para el desarrollo. La aplicación del Marco Lógico” (Cap. VIII, IX y X), CIDEAL, Madrid.

## **MODULO 3: DILEMAS DE FEDERALISMO - MECANISMOS DE COOPERACIÓN INTERJURISDICCIONAL**

### **Profesor**

Dr. Orlando Pulvirenti

### **Descripción**

Federalismo. Orígenes y su evolución. Organización estatal, las formas predominantes puras: Unitarismo – Federalismo. Breve descripción histórica sobre el origen del Federalismo Argentino. Reflexión sobre las ideas de Alberdi y su concreción en la Constitución Nacional de 1853. La Constitución de 1994. La institución y el funcionamiento de los Partidos Políticos.

Autonomía Municipal. La idea en el derecho comparado. La realidad contra los juegos semánticos: ¿Qué es la autonomía? Notas que la distinguen. La evolución en el derecho argentino. Las ideas de Lisandro de la Torre. La vuelta a la democracia y las nuevas constituciones provinciales. Los fallos “Rivedemar” y “Santa Fe”. La evolución jurisprudencial posterior. La reforma de 1994 y la actual deuda de algunas provincias. La tendencia a la solución provincial y su presencia, aún en provincias autonómicas. Un problema que iguala la pérdida de competencias locales.

Las Regiones. Análisis de la tendencia actual de países unitarios a constituir regiones. Los casos de España, Italia y Francia. Los Landers alemanes. La Región como instancia superadora de las asimetrías provinciales. La gobernanza en aquellos Estados en los que se han constituido regiones.

Intermunicipalismo. El origen. Las distintas razones que impulsan la integración entre municipios. Las asociaciones de compra, obras públicas, servicios y ejercicio de funciones conjuntas. Las experiencias integradoras desarrolladas en Córdoba. La aparición de los corredores productivos en la Provincia de Buenos Aires. Las “Comarcas” patagónicas. La posibilidad de conformar asociaciones con personería jurídica y su representación interna y externa. La problemática de las regiones urbanas; y la integración de servicios y

prestaciones en áreas metropolitanas.

### **Bibliografía sugerida**

Pulvirenti, Orlando Daniel, "La Autonomía Municipal: ¿Difieren los Estados Unitarios y Federales de Centro y Sudamérica respecto de la Cuestión?", Revista Jurídica UCES, Número 12 - 2008, versión online en <http://ijeditores.com/articulos.php?idarticulo=62611&print=2>.

Marchiaro, Enrique, "Derecho municipal. Nuevas relaciones intermunicipales (microregión, poder de -"Derecho municipal. Nuevas relaciones intermunicipales (microregión, poder de policía y sistémica jurídica)", Ediar, Bs. As, 1º ed, 2.000.

## **MODULO 4. DESARROLLO INTEGRAL LOCAL. MARCO LÓGICO METODOLÓGICO**

### **Profesor**

Ph.D Hector Rocha

### **Descripción**

Este módulo se focaliza en el fin perseguido por cada gobierno local. Para ello provee experiencias y criterios que permiten distinguir e integrar distintas visiones sobre el desarrollo, empezando por la visión dominante del crecimiento y desarrollo económico al paradigma del desarrollo integral local.

### **Bibliografía**

Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenible <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

CEPAL, Desarrollo Social Inclusivo. Una nueva generación de políticas para superar la pobreza (2016) <http://www.cepal.org/es/publicaciones/39100-desarrollo-social-inclusivo-nueva-generacion-politicas-superar-la-pobreza>

Rocha, H. c. (2013). "Dominant Development Paradigms: A Review and Integration." Journal of Markets & Morality 16(1).

Paladino, M. and H. O. Rocha (2013). De la responsabilidad social empresaria al desarrollo integral local. Tres paradigmas y sus propuestas para la transición, LID Editores.

## **MODULO 5. MODELOS DE COOPERACION PUBLICO-PRIVADA EN GOBIERNOS LOCALES.**

### **Profesor**

Ph.D Hector Rocha

### **Descripción**

Este módulo se focaliza en la cooperación público-privada como proceso clave para el desarrollo integral local. Para ello, primero realiza un diagnóstico de la realidad para concluir que cada sector protagonista del proceso de desarrollo (gobierno, empresas y organizaciones de la sociedad civil) encara los desafíos relacionados con el desarrollo predominantemente en forma independiente, desaprovechando el potencial de la cooperación público-privada para su solución. Finalmente provee criterios de discernimiento y acción para potenciar la cooperación pública privada en la identificación y solución de desafíos estratégicos que enfrenta un gobierno local.

### **Bibliografía**

Paladino, M. and H. O. Rocha (2013). De la responsabilidad social empresaria al desarrollo integral local. Tres paradigmas y sus propuestas para la transición, LID Editores.

Cooperar para liderar. Hacia un nuevo modelo de desarrollo. [http://www.iae.edu.ar/es/Comunidad/Alumni/Documents/Revista/Revista31/revista31\\_12\\_24.pdf](http://www.iae.edu.ar/es/Comunidad/Alumni/Documents/Revista/Revista31/revista31_12_24.pdf)

CEPAL (2015) Complejos productivos y territorio en la Argentina: aportes para el estudio de la geografía económica del país. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/39227-complejos-productivos-territorio-la-argentina-aportes-estudio-la-geografia>

Rocha, H. "Do clusters matter to firm and regional development and growth? Evidence from Latin America." Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management 13(1): 83-123.

## **MODULO 6. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ENTORNOS BUROCRATICOS COMPLEJOS**

### **Profesor**

Mario Alejandro Katzenell

### **Descripción**

Planificación estratégica situacional. Sistema de Información para la toma de decisiones.

Herramientas para la elaboración y gestión de proyectos para el desarrollo en el ámbito subnacional.

### **Bibliografía sugerida**

Dr. WALLACE, William (2014) *Gestión de Proyectos*. Business School. Heriot - Watt University. Edimburgo.

MATUS, Carlos (2007) *La teoría del juego social*. Universidad Nacional de Lanús. Remedios de Escalada. Ediciones UNLa. Sesión 1-2-10. Pág. 25-52; 53-77; 406-464.

VAREA, Marco. SERA, Albert. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 5 Gestión de programas y proyecto*. Banco Interamericano de Desarrollo. INDES-PRODEV.

### **Bibliografía ampliatoria**

ACUÑA, Carlos (2014). Dilemas del Estado Argentino. Política Exterior, Económica y de Infraestructura en el SXXI. Buenos Aires. Siglo XXI. Cap. 1-5. Pág. 19-191.

AGUILAR VILLANUEVA, Luis (comp.) (1992). Implementación de las políticas públicas, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial, México

BERRETTA, Nora. KAUFMANN, Jorge (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 2. La planificación orientada a resultados. Banco Interamericano de Desarrollo. INDES-PRODEV.

BITAR, Anselmo (1999). La constitución de la agenda y el ciclo de las políticas públicas. Universidad Nacional de Entre Ríos

MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto (2010): La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas. Aspectos Conceptuales y Experiencias. En Acuña, Carlos (compilador) Los Desafíos de la Coordinación y la Integralidad de las Políticas y Gestión Pública en América Latina. Proyecto de Modernización del Estado, Buenos Aires

SALAZAR VARGAS, Carlos (2007). El marketing de políticas públicas: nueva propuesta para gobernar con efectividad. En AA.VV: Ensayos sobre políticas públicas. Universidad Externado de Colombia, Bogotá

## **MODULO 7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. ANALISIS DE CASOS**

### **Profesor**

Ph.D Hector Rocha

### **Descripción**

Este módulo se focaliza en la planificación estratégica como proceso y herramienta de cooperación público-privada para el desarrollo local. Para ello, primero distingue distintas concepciones de la misma tanto desde el punto de vista conceptual (la planificación estratégica local como sinónimo de plan de gobierno) como práctico (la planificación como simple herramienta vs la planificación como un proceso clave para la cooperación y, en último término, el desarrollo). Finalmente, provee experiencias y criterios para desarrollar el potencial de cooperación público-privada existente a través del proceso de planificación estratégica.

### **Bibliografía**

CIPPEC (2005) Hacia la planificación estratégica [http://cippec.org/files/documents/Otras%20Publicaciones/Planificacionestrategica\\_DL.pdf](http://cippec.org/files/documents/Otras%20Publicaciones/Planificacionestrategica_DL.pdf)

## **MODULO 8. MARKETING TERRITORIAL Y MARCA CIUDAD. HERRAMIENTAS Y ANÁLISIS DE CASOS**

### **Profesor**

Octavio Tesone

### **Descripción**

Marketing Territorial: lineamientos, ideas, herramientas, visiones y enfoques. El territorio como sistema competitivo. Aplicación del marketing al territorio. FODA y Benchmarking. Distrito Industrial y el “Made in Italy”. Agencias de Marketing Territorial. Estrategias de Comunicación.

### **Bibliografía sugerida**

Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. Place Branding Vol. 1, 1, 58-73 Henry Stewart Publications

Garcia, Y. (2009) La ciudad como espectáculo. Marketing territorial,internet y atracción

turística en Santiago de Compostela. ¿Éxito o fracaso?. Uoc Papers, n.º 8.

Aranda, y y Combariza, J. (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. Colombia. Agronomía Colombiana 25(2).

Jiménez, Wiiliam Guillermo; Ochoa, Ana María y Pineda, Erica Johana. 2010. Internacionalización territorial, posibilidades y dificultades para los gobiernos subnacionales. Administración & Desarrollo 38 (52): 113-130.

### **Bibliografía complementaria**

Elizalde, L y Riorda, M. (2013) Comunicación Gubernamental 360. Buenos Aires, Editorial La Crujía.

## **MODULO 9. DESAFÍOS DE LA COORDINACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS MULTINIVEL: DEL MUNICIPALISMO AL GOBIERNO LOCAL. ANALISIS DE CASOS COMPARADOS**

### **Profesor**

Lucas Ghi

### **Descripción**

- La relocalización de un Estadio como experiencia de capitalización del plusvalor urbano. Desafío para la cooperación público privada en beneficio de la comunidad.
- Implementación del proyecto Ventanilla Única. Cooperación Municipio- BID para la simplificación de trámites para habilitar emprendimientos comerciales e industriales. La transparencia como imperativo ético e incentivo para la inversión privada.

### **Bibliografía sugerida**

ACUÑA Carlos. *"Los desafíos de la coordinación y la integralidad para las políticas y la gestión pública en América Latina"*

JORDANA, Jacint (2002) *"Relaciones intergubernamentales y descentralización en América Latina. Casos de Argentina y Bolivia"*. Proyecto Conjunto. Indes Comunidad Europea. Banco Interamericano de Desarrollo, WDC

PETER, B. Guy y JON, Pierre (2002) *"La gobernanza en niveles múltiples: ¿un pacto fáustico?"* en Revista Foro Internacional, volumen 42, número 3, julio-septiembre. México D.F.: El Colegio de México

TELLA Guillermo (2012) "*Hacia un nuevo orden urbanístico: El desafío de equi-distribuir cargas y beneficios*" columna en Plataforma Urbana. Fundación Metropolitana

### **Bibliografía complementaria**

AROCENA, José (2011) "*El desarrollo Local, un desafío contemporáneo*", Documento de trabajo Universidad Católica de Uruguay

## **MODULO 10. EL ROL DEL PODER LEGISLATIVO Y LA VINCULACIÓN CON EL GOBIERNO LOCAL. ESCENARIOS Y PERSPECTIVAS.**

### **Profesor**

Dr. Orlando Pulvirenti

### **Descripción**

- Organización política y rol del concejal. Explicación de los distintos sistemas de organización gubernamental y particularmente de las Municipalidades. Breve descripción del sistema Parlamentario y del Republicano. Análisis del sistema de Intendente - Alcalde / Concejo Deliberante; Gobierno de Comisión y sistema de Gerente - Concejo Deliberante. Partidos Políticos y su articulación con la forma de Gobierno imperante. Algunas lecciones del caso argentino. Sus funciones en nuestro sistema: representación, legislación y control.
- El concejal como legislador. Legislación y su Estado actual. Repaso de la situación que planeta el material legislativo ya sancionado. La necesidad de su sistematización. Las técnicas de organización: recopilaciones, digestos y códigos. Precisiones básicas. "Técnica Legislativa" - Análisis de los requisitos formales y materiales que debe cumplir un texto legislativo. Competencia, el alcance de la misma conforme a la organización del Estado. Autonomía y autarquía municipal. Evaluación de los proyectos legislativos conforme a las reglas del check Listen. Contenido y estructuración de los proyectos legislativos. Título. Epígrafe. Articulado. Procedimiento para el tratamiento y sanción de los proyectos. Trabajo en comisión.
- El concejal y el control. Múltiples tareas de control del concejal. Elaboración de presupuesto. Participación. Rendiciones de cuentas. Funciones. Aprobaciones de contrataciones municipales. Procesos licitatorios.
- El rol de representación política. Participación del concejal en la tarea de construcción política y de ciudadanía. La manera de responder a las inquietudes de la ciudadanía. La construcción de la participación democrática. Nuevas formas de intervención de los ciudadanos. La intervención del concejal en la mediación de los problemas ciudadanos.



**Bibliografía sugerida**

Rosatti, Horacio, Tratado de Derecho Municipal; Santa Fe, Rubinzal Culzoni, 2012.

Pérez Bourbon, Héctor, “Para entender el Congreso”, Buenos Aires, Ed. Dunken, 2da Edición, 2011.

Pulvirenti, Orlando Daniel, “El Rol del Concejal”, La Plata, Pcia. Buenos Aires, 2da. Edición, 2013

**Bibliografía complementaria**

Bibiloni, Homero, Municipios y Técnicas Legislativas, <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/bibilo12.pdf>

Gámiz Parral, Máximo, Legislar: Quién y Cómo Hacerlo, México DF, 2000, Ed. Noriega.

Hernández Antonio María (h), Derecho Municipal, Parte General, México DF, Universidad Autónoma de México, 2002. (Capítulos VIII y IX).

Pérez Bourbon, Héctor, Manual de Técnica Legislativa, Buenos Aires, Konrad Adenauer Stiftung, 1a ed., 2007.

Pulvirenti Orlando Daniel, “Pequeño Manual de Técnica Legislativa Municipal”, Buenos Aires, Cofelco, 2014.

Svetaz Alejandra, Grosso Beatriz, Pérez Bourbon, Héctor y Ubertone, Fermín, “Técnica Legislativa”, Buenos Aires, ed. Rubinzal Culzoni, 1999.

Digesto Jurídico Argentino, en <http://infoleg.mecon.gov.ar/basehome/manualdetecnicalegislativa.html>.

## **PRESUPUESTO PÚBLICO**

---

### **PROFESOR RESPONSABLE**

Mg. Luciana Díaz Frers

### **FUNDAMENTACIÓN**

Casi todas las decisiones políticas trascendentes tienen su reflejo en el presupuesto público. No obstante, este se presenta en formatos de difícil asimilación para quien no se especializa en temas presupuestarios.

¿Qué es el presupuesto público? ¿Cuál es su fin? Algunos lo ven como una herramienta de planificación: sirve para planificar lo que la administración pública realizará a lo largo de un año en términos de planes y objetivos. O al menos para estimar ingresos y gastos para un período de tiempo. Desde el punto de vista del derecho, requiere de la aprobación parlamentaria. No obstante, la realidad demuestra que, a nivel nacional, el Congreso cumple funciones formales, lo que sin dudas le resta al presupuesto una necesaria dosis de legitimidad frente a los ciudadanos contribuyentes.

Por otro lado, el presupuesto es una herramienta que nos ayuda a responder preguntas sobre el tamaño y el rol del Estado; sobre la inversión en bienes públicos y sobre las formas en que se ejecuta la recaudación fiscal. Estos temas se discuten a diario e influyen en las decisiones económicas de los individuos.

Surgen entonces preguntas que deben ser abordadas desde la perspectiva de la economía, la política, el derecho y la tributación. Preguntas que muchas veces se tornan complejas pero relevantes tanto para los gestores de las políticas públicas como para las empresas e individuos.

### **PROPÓSITO DE ENSEÑANZA**

El propósito de este curso es familiarizar a los cursantes con los conceptos presupuestarios clave, de manera tal que puedan interpretar y analizar los presupuestos de cualquier nivel de gobierno, así como comprender fenómenos aún más abarcativos de las finanzas públicas dentro de las que se emplaza el presupuesto.

### **OBJETIVOS GENERALES DE APRENDIZAJE**

El objetivo general del curso es dotar al cursante de los conocimientos y herramientas fundamentales para que le permitan comprender el proceso de asignación de recursos en

el sector público.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Al final de la materia, los cursantes podrán tener una noción detallada sobre las definiciones, clasificaciones y principios que estructuran el presupuesto, así como el rol de los distintos poderes del Estado en el proceso presupuestario. Podrán contrastar mejores prácticas con la realidad argentina actual. Podrán analizar un presupuesto, tanto del lado del gasto como de los ingresos, o del resultado neto, pudiendo entender las reglas que determinan cada una de estas variables. También podrán mirarlo en perspectiva y vincularlo con aspectos más amplios de las finanzas públicas, empezando por las justificaciones de las intervenciones del Estado, así como la interrelación entre distintos niveles de gobierno.

## **MÓDULO 1: LA ECONOMÍA DEL SECTOR PÚBLICO**

### **Profesor**

Mg. Luciana Díaz Frers

### **Descripción**

- Justificaciones para la intervención del Estado.
- Fallos del Estado, fallos del mercado, una discusión en permanente evolución.
- Economía del bienestar, bienes públicos, eficiencia, etc.

### **Bibliografía sugerida**

Stiglitz, Joseph (2003), *Economía del Sector Público*, Antoni Bosch Editores, 3ª edición, Sección 1 y 2 (excluyendo el capítulo 2)

## **MÓDULO 2: EL PRESUPUESTO I**

### **Profesor**

Luciana Díaz Frers

### **Descripción**

- Definiciones.
- Marco normativo del presupuesto nacional.
- Qué cubre y qué no cubre el presupuesto nacional.

### **Bibliografía sugerida**

Oficina Nacional de Presupuesto (2011), "El sistema presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina", Buenos Aires, MECON.

## **MÓDULO 3: EL PRESUPUESTO II**

### **Profesor**

Juan Surraco

### **Descripción**

- Principios presupuestarios.
- Clasificaciones presupuestarias.
- Análisis presupuestario.
- Análisis costo beneficio y costo efectividad.

### **Bibliografía sugerida**

Oficina Nacional de Presupuesto (2011), "El sistema presupuestario en la Administración Nacional de la República Argentina", Buenos Aires, MECON.

Díaz Frers, Luciana y Estefanía Casadei (2015), "Metodología para recolección, análisis y seguimiento del gasto público en Venezuela. Propiciando una Ciudadanía Vigilante" CEDICE.

## **MÓDULO 4: PROCESO PRESUPUESTARIO**

### **Profesor**

Gabriel Esterelles

### **Descripción**

- Introducción al ciclo presupuestario.
- Las cuatro etapas.
- Formulación presupuestaria: proyecciones clave del presupuesto: inflación, tasas de interés, tipo de cambio.
- Impacto de estas variables en los recursos y gastos públicos. Política presupuestaria de orientación en gastos.
- Proyecciones de gastos globales y distribución por organismos. Aprobación presupuestaria.
- El rol del congreso.
- Ejecución presupuestaria.

## *Programa Virtual de Formación para la Alta Gerencia Pública Latinoamericana*

- Modificaciones presupuestarias.
- Superpoderes al Ejecutivo: el trade off entre flexibilidad y rigidez.
- La situación en Argentina a nivel nacional y en las provincias.
- Relevamiento en Latinoamérica

### **Bibliografía sugerida**

Abuelafia, Emmanuel, Sergio Berensztein, Miguel Braun y Luciano Di Gresia (2005), "Who decides on Public Expenditures? A Political Economy Analysis of the Budget Process: the case of Argentina," IDB Economic and Social Study Series, RE1-05-007, 2005. CIPPEC, 2006.

Rodríguez, J., y A. Bonvecchi, (2004). "El Papel del Poder Legislativo en el Proceso Presupuestario: La Experiencia Argentina". Serie macroeconomía para el desarrollo N°32, CEPAL. Santiago, Chile.

Oficina Nacional de Presupuesto: Ciclo presupuestario argentino a nivel nacional. Subsecretaría de Presupuesto, Secretaría de Hacienda Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

## **MÓDULO 5: TRANSPARENCIA PRESUPUESTARIA**

### **Profesor**

Estefanía Casadei

### **Descripción**

- Importancia de la transparencia presupuestaria.
- Buenas prácticas en la presentación de la información presupuestaria.
- Regulación de la transparencia presupuestaria en Argentina.
- Documentos presupuestarios clave.
- Índices de transparencia presupuestaria internacional y subnacional.

### **Bibliografía sugerida**

Fondo Monetario Internacional (2001): "Manual de Transparencia Fiscal" (Manual on Fiscal Transparency).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2002): "Las Mejores Prácticas de la OCDE para la Transparencia Presupuestaria" ("OECD Best Practices for Budget Transparency"), OECD Journal on Budgeting 1(3), pp. 7-14,

Bibliografía complementaria

Agosto, W. (diciembre de 2015). Índice de transparencia presupuestaria provincial. Edición 2015. Documento de Políticas Públicas/Análisis N°158. Buenos Aires: CIPPEC.

Almeida Sánchez (2014), Experiencias internacionales en transparencia fiscal. Serie Macroeconomía del Desarrollo 146. CEPAL y Cooperación Española.

Casadei, Estefanía; Luciana Díaz Frers y Andrés Lajer Barón (2011), "Transparencia presupuestaria provincial". Documentos de Trabajo 57. CIPPEC.

Fondo Monetario Internacional (2014), Transparencia fiscal, rendición de cuentas y riesgo fiscal. Departamento de Finanzas Públicas.

FMI (2014), Transparencia fiscal, rendición de cuentas y riesgo fiscal. Departamento de Finanzas Públicas.

International Budget Partnership (2015). "Encuesta de Presupuesto Abierto 2015".

## **MÓDULO 6: TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS**

### **Profesor**

Estefanía Casadei

### **Descripción**

- Definición de técnica presupuestaria.
- Utilidad y técnicas existentes.
- Presupuesto por Programas.
- Definiciones y conceptos básicos.
- Presupuesto orientado a resultados.
- Aspectos generales e instrumentos básicos para su implementación.
- Presupuestos sensibles al género.
- Técnicas de análisis presupuestario con visión de género.

### **Bibliografía sugerida**

Budlender, Debbie y Rhonda Sharp, con Kerri Allen (1998) "Cómo hacer análisis de género en los presupuestos: Prácticas e investigación contemporáneas". Commonwealth Secretariat.

Cooper Tory, Jennifer Ann y Flérida Guzmán Gallangos (2005) "Guía metodológica para la inclusión de la perspectiva de género en los presupuestos públicos".

Oficina Nacional de Presupuesto (2011): "El sistema presupuestario en la administración nacional de la República Argentina", Buenos Aires, MECON.

### **Bibliografía ampliatoria**

Oficina Nacional de Presupuesto (2007), Metodología de formulación, seguimiento y evaluación de los indicadores de resultado definidos en el presupuesto 2007.

Contaduría General de la Nación (2008), Cuenta de Inversión 2007, Tomo II. Disponible en: <http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2007/tomoi/24gxrfamilias.htm>

Contaduría General de la Nación (2009), Cuenta General 2008, Tomo II. Disponible en: <http://www.mecon.gov.ar/hacienda/cgn/cuenta/2008/tomoi/25flias.htm>

Cooper Tory, Jennifer Ann y Flérida Guzmán Gallangos (2003) “Un análisis presupuestario con un enfoque de género”. Cunnil Grau, N. (2004) “La transparencia en la gestión pública. ¿Cómo construirle viabilidad?”, Revista Chilena de Administración pública, Santiago de Chile.

Kunieda M. y Gauthier A. (2007), Género y transporte urbano: inteligente y asequible, Módulo 7A, en Transporte sostenible: texto de referencia para formuladores de políticas públicas en ciudades en desarrollo, Eschborn, Alemania.

Makón, Marcos Pedro (2008), La gestión por resultados, ¿es sinónimo de presupuesto por resultados?. Revista Internacional de Presupuesto Público, Año 36, Edición N° 66. Disponible en: <http://asip.org.ar/la-gestion-por-resultados-es-sinonimo-de-presupuesto-por-resultados/>

## **MÓDULO 7: FEDERALISMO FISCAL**

### **Profesor**

Luciana Díaz Frers

### **Descripción**

- El federalismo en la teoría.
- La práctica en la Argentina.
- El laberinto de la coparticipación y los caminos paralelos al laberinto en la asignación geográfica del Presupuesto Nacional.

### **Bibliografía sugerida**

Cetrángolo, Oscar y Juan Pablo Jiménez (2004) “Las relaciones entre niveles de gobierno en Argentina. Raíces históricas, instituciones y conflictos persistentes”, Serie Gestión Pública 47, ILPES-CEPAL, Santiago de Chile

Díaz Frers, Luciana (2008), “En deuda con la Constitución: el régimen de coparticipación,

problemas y soluciones”, Documento de Recomendación de Políticas Públicas No 58, CIPPEC, Buenos Aires.

Tommasi, Mariano, Pablo Sanguinetti y Sebastián Saiegh (2001), “Fiscal Federalism in Argentina: Policies, Politics and Reform,” Economía (journal de LACEA)

### **Bibliografía complementaria**

Díaz Frers, Luciana (2010), “Los caminos paralelos al laberinto de la coparticipación” Documentos de Políticas Públicas 75. CIPPEC.

Díaz Frers, Luciana (2010), “Coparticipar el impuesto al cheque es la peor solución”. Documentos de Políticas Públicas 72. CIPPEC.

Díaz Frers, Luciana (2013), “Debajo del laberinto: Los sistemas de coparticipación de provincias a municipios” en Consecuencias económicas y políticas del federalismo fiscal argentino (editado por Carlos Gervasoni y Alberto Porto)

## **MÓDULO 8: SISTEMA IMPOSITIVO**

### **Profesor**

Luciana Díaz Frers

### **Descripción**

- Teoría sobre los impuestos.
- En la práctica: la estructura tributaria argentina.
- Comparación con otros países.
- Evolución.
- Algunos apuntes sobre ciertos impuestos en discusión.

### **Bibliografía sugerida**

Gaggero J. y Grasso F. (2005), “La cuestión tributaria en Argentina - La historia, los desafíos del presente y propuestas de reforma”, CEFID-AR, Documento de Trabajo N° 5

Porto, Alberto (2003), “Tamaño y Estructura del Sector Público Argentino: Visión de Largo Plazo y Comparación,” Documento de Federalismo Fiscal N. 1, UNLP

Stiglitz, Joseph (2003), Economía del Sector Público, Antoni Bosch Editores, 3ª edición, Quinta parte.

### **Bibliografía complementaria**

Castro, Lucio y Díaz Frers, Luciana: “Las retenciones sobre la mesa. Del conflicto a una



estrategia de desarrollo”, Documento de Trabajo N° 14, CIPPEC, Buenos Aires, agosto de 2008.

## **MÓDULO 9: EL DISEÑO TRIBUTARIO SUBNACIONAL**

### **Profesor**

Horacio Piffano

### **Descripción**

- Los impuestos subnacionales
- Impuestos directos e indirectos
- Impuestos a las transacciones, al ingreso y al patrimonio
- La discusión en lo '90 sobre imposición a las ventas; IVA e IVM
- Ventajas y desventajas de cada alternativa

### **Bibliografía sugerida**

Piffano, H. (2005): “Notas sobre Federalismo Fiscal. Enfoques Positivos y Normativos”, e-book, Ed. PreBI/SeDiCI- UNLP y Departamento de Economía UNLP.

Piffano, H. (2013): “Análisis Económico del Derecho Tributario”, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, y Facultad de Derecho-UBA, Centro de Estudios de Derecho y Economía, Maestría en Derecho y Economía, Cátedra Edmund S. Phelps. 2012. E-book, editado por PreBi/SeDiCI - UNLP, 2013.

## **MÓDULO 10: PRESUPUESTO Y FINANZAS PÚBLICAS MUNICIPALES**

### **Profesor**

Sergio Gramajo

### **Descripción**

- Ruptura de paradigma: caso Buenos Aires.
- Presupuesto: ¿momentos del presupuesto o movimientos del presupuesto?
- La planificación: monopolización de la información versus democratización del conocimiento: caso municipio de Morón.
- Partidas presupuestarias.
- La planificación / hacia una administración pública nueva.

**Bibliografía sugerida**

E. Zeyda y R. Méndez (cátedra, 2001), Trabajo de presupuesto por programas de la cátedra de contabilidad especializada de la Facultad de Ciencias Económicas de los Andes.

Sotelo Maciel, Aníbal Jorge (2001). "La cadena de valor público: un principio ordenado que previene la colisión metodológica, ASIP.

Makón, Marcos (2000), "Mejora en la calidad de la gestión pública".

**Bibliografía complementaria**

Matus, C., M. Makón y V. Arrieche (1999), Bases teóricas del presupuesto por programas.

CEPAL, Estructura de un programa presupuestario. E c/n 12/brw 2/1.6

Martner, Gonzalo (1967) Planificación y presupuesto por programas. Siglo XXI editores, México.

Decreto provincial (Buenos Aires) 2980/00, Ministerio de Economía, Subsecretaría de Política y Coordinación Fiscal.