



## ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS

### PLANIFICACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS POR RESULTADOS

#### Objetivos

La asignatura persigue los siguientes objetivos:

- a) Proporcionar un conjunto de metodologías y herramientas aplicables a la planificación y la rendición de cuentas por resultados en ámbitos públicos, tomando en cuenta los condicionamientos culturales y políticos imperantes.
- b) Desarrollar habilidades y capacidades para aplicar técnicas de planificación y rendición de cuentas por resultados en los ámbitos de aplicación de los participantes.
- c) Generar conciencia de la vinculación entre la labor de los/as directivos/as y gestores públicos y las necesidades sociales a las que deben contribuir.

#### Contenidos Temáticos Mínimos

Enfoque conceptuales y técnicos para procesar las decisiones estratégicas articulados con herramientas proporcionadas para formular planes operativos evaluables vinculados a los presupuestos durante el propio desarrollo de la materia mediante casos preparados.

#### Contenidos analíticos

#### Módulo 3

##### Herramientas para procesar las decisiones estratégicas y evaluar su concordancia con las políticas

Aspectos metodológicos: Identificación de los objetivos políticos, sus efectos esperados y el equilibrio entre las necesidades del corto plazo y los requerimientos de sostenibilidad de los efectos. Identificación de los beneficiarios directos e indirectos. Criterios para el establecimiento de prioridades estratégicas y estimación de su impacto sobre la viabilidad de los planes. Criterios para reflejar las prioridades estratégicas en la distribución de los recursos para la planificación operativa. Criterios para evaluar los planes estratégicos desde el punto de vista de los objetivos políticos. La planificación estratégica como una solución de compromiso entre la racionalidad técnica y la política. Criterios para evaluar los planes estratégicos a los fines de la toma de decisiones.

Trabajos prácticos: Elaboración y evaluación de un plan estratégico alternativo para una organización aplicando la metodología PyEE (Planificación y Evaluación Estratégicas).

#### Módulo 2

##### Herramientas para formular planes operativos evaluables vinculados a los presupuestos



Aspectos metodológicos: Herramientas para formular planes operativos en base a la corresponsabilidad sobre metas evaluables: identificación de las metas estratégicas como el nexo entre los objetivos políticos y las metas operativas. Metodología para relacionar la planificación con la estructura organizativa y establecer la corresponsabilidad de los actores institucionales sobre las metas estratégicas. Identificación de las metas operativas más adecuadas para el logro de las metas estratégicas. Metodología para la formulación de las metas operativas de modo que sean evaluables y registrables en el presupuesto. Programación del logro de las metas en el período de planificación. Herramientas para asignar los recursos y relacionar los planes operativos con los presupuestos: clasificación de los recursos desde el punto de vista de las necesidades de la planificación operativa y de las necesidades presupuestarias y contables. Estimación de los recursos en función de las metas en lugar de los procesos o simplemente la historia previa. Estimación de los costos de los recursos cuando es necesario elaborar un proyecto de presupuesto a partir de los planes operativos. Evaluación financiera de la eficacia planificada como la medida en que los planes operativos coinciden con los planes estratégicos y de la eficiencia planificada como la medida del aprovechamiento de los recursos.

Trabajos prácticos: a) Elaboración de un plan operativo utilizando la metodología POA (Planificación Operativa Anual) que sirva de base para la rendición de cuentas y basado en la asignación de corresponsabilidad y b) elaboración de un proyecto de presupuesto en base al plan operativo.

### **Módulo 3**

#### **Herramientas para la rendición de cuentas y evaluación de gestión por resultados y generar el tablero de control**

Aspectos metodológicos: Herramientas para la rendición de cuentas por resultados en cuanto a las metas operativas: metodología para establecer los términos del "contrato operativo" de rendición de cuentas por resultados: qué era lo importante, qué se ha logrado y cuál es el compromiso sobre el futuro. Instrumentos para la identificación y registro del grado de importancia de las metas que se utilizará como criterio de prioridad. Metodología para la rendición de cuentas sobre logros en metas analizables en términos cualitativos y cuantitativos. Metodología para la formulación de los compromisos de logro futuro. Herramientas para la evaluación operativa y económica de la gestión: evaluaciones operativas: procesamiento de la información sobre rendición de cuentas y de evaluación de resultados desde el punto de vista de los objetivos políticos, las metas estratégicas, los procesos de trabajo, los responsables grupales y los responsables individuales. Evaluaciones económicas: procesamiento de la información sobre el uso de los recursos y evaluación de resultados desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia. Generación del tablero de control institucional: Definición de las visiones del tablero de control. Visión según los objetivos institucionales, de los responsables, las prioridades de la agenda y el desempeño institucional

Trabajos prácticos: a) Elaboración de un ejercicio de rendición de cuentas por resultados operativos utilizando la metodología POA y b) procesamiento de la información y generación de la información de evaluación de gestión por resultados.

### **Bibliografía**



### ***Bibliografía obligatoria***

- Alford, J. (2003). *Definiendo al cliente en el sector público: Una perspectiva de intercambio social*. Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- Hintze, J. (octubre, 2001). Gestión presupuestaria de estructuras: Un instrumento para la gestión por resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (21), 23-74.
- Hintze, J. (2001). *Guía para la descripción de ámbito organizativo (G1)*. Ed. TOP. (Herramientas de Gestión).
- Hintze, J. (2001). *Guía para la elaboración de la matriz de producción externa (G2)*. Ed. TOP. (Herramientas de Gestión).
- Hintze, J. (27-29 noviembre, 2003). Gestión por procesos y resultados en el aparato estatal: Una cuestión abierta. En *II Congreso de administración pública. Sociedad, gobierno y administración pública*, Córdoba (Argentina).
- Hintze, J. (2007). *Guía para el control del plan operativo anual POA (G10)*. Ed. TOP. (Herramientas de Gestión).
- Hintze, J. (2007). *Guía para la elaboración del plan estratégico anual PEA (G8)*. Ed. TOP. (Herramientas de Gestión).
- Hintze, J. (2007). *Guía para la rendición de cuentas del contrato gestión por resultados (G17)*. Ed. TOP. (Herramientas de Gestión).
- Hintze, J. (2007). *Instructivo para la elaboración del plan estratégico de unidad de gestión PEA-UG (G8-I)*. Ed. TOP. (Herramientas de Gestión).
- Hintze, J. (2007). *Instructivo para la rendición de cuentas del estado de las metas operativas (G10-I)*. Ed. TOP. (Herramientas de Gestión).
- Hintze, J. (2021). *Las organizaciones de producción desde la perspectiva sistémica*. Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar).
- Iacoviello, M. y Pulido, N. (2008). Gestión y gestores de resultados: Cara y contracara. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (41), 81-110.
- Kamensky, J. (2002). *Acuerdos de desempeño orientados a resultados: Una herramienta clave para establecer expectativas claras*. Ed. American Society for Public Administration (ASPA), Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- Makón, M. (2022). *Aspectos conceptuales y metodológicos del presupuesto por programas orientado a resultados*. Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)

### ***Bibliografía complementaria***

- Arellano Gault, D. (5-9 noviembre, 2001) Dilemas y potencialidades de los presupuestos orientados a resultados: Límites del gerencialismo en la reforma presupuestal. En CLAD



- (Ed.), *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, Buenos Aires. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- Dente, B. y Subirats, J. (2014). *Decisiones públicas: Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Ed. Ariel. -- (Capítulo 2).
- Echavarría, K. (5-9 noviembre, 2001). Estrategias de cambio y contratos de gestión. En CLAD (Ed.), *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, Buenos Aires.
- Hintze, J. (8-11 noviembre, 2011). Administración de estructuras organizativas. En CLAD (Ed.) *XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Asunción (Paraguay). [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- Hintze, J. (2001). Control y evaluación de gestión y resultados. *Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*. (1), 27-58.
- Hintze, J. (2004). *La responsabilización desde una perspectiva extraterrestre*. Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- Hintze, J. (18-21 octubre, 2005). Evaluación de resultados, efectos e impactos de valor público. En CLAD (Ed.), *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago de Chile. Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- Hintze, J. (2005). Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público (pp. 137-214). En K. Echebarría, J. Subirats y F. Longo Martínez (Eds.). *Responsabilización y evaluación de la gestión pública*. Ed. CLAD, AECI, MAP, FIAPP.
- Hintze, J. (2006). La desorganización óptima. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (42), 131-172.
- Hintze, J. (30 octubre-2 de noviembre, 2007). Modelos organizativos y redes institucionales. En CLAD (Ed.). *XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santo Domingo (República Dominicana). Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- Hintze, J. (2013). *Qué son las organizaciones*. Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- Hintze, J. (2020). *Los sistemas transversales del aparato institucional público*. Biblioteca Virtual TOP. [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)
- López, A. y Ferder, R. (1997). *Regulación y control de la calidad de los servicios públicos privatizados*. Ed. INAP. (Nº 57; serie 1).
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (2000). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Ed. Prentice Hall.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Ed. Paidós.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ed. Ariel. -- (Capítulo 9).



Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Ed. Fundación Altadir. (pp. 371-376).

### **Régimen de promoción y evaluación**

La participación durante el curso es evaluada a través del campus y la adquisición de conocimientos mediante trabajos individuales domiciliarios.

Para la evaluación de la participación, los/as estudiantes harán un recorrido de los principales marcos conceptuales aplicados mediante ejercicios de análisis de casos y debates en foros, a partir de consignas propuestas por los/as docentes, todas las cuales se desarrollan en el campus

La calificación será conforme a la escala vigente en la UNL.

### **Actividades y Prácticas previstas**

Durante el desarrollo de la asignatura se realizará un trabajo grupal de planificación operativa de áreas de gestión en forma integrada a la planificación estratégica de la institución de la que forme parte, identificando en la planificación los indicadores de productos, resultados e impactos con que dichos planes deberán ser evaluados.

Para ello se aplicarán cuestionarios autoadministrados como guías de lectura, trabajos en foros para nivelar conocimientos y realizarán un trabajo final individual interpretativo.