

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública

**Sociedad, Gobierno y Administración Pública
"Reconstruyendo la estabilidad: Transición, Instituciones y gobernabilidad"**

TEMA :

“Análisis de la estructura organizativa y presupuestaria sobre la capacidad de gestión de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario.”

Tópicos de Teoría Organizacional de la Educación Superior
(Basado en la Descripción de la Estructura Organizativa, la Elaboración de Matriz de Producción Externa y la Evaluación de la Capacidad Institucional)

Autores:

**Lic. Ana María Trottni
Ing. Francisco De Marco
Lic. María del Luján Burke**

U.N.C.

Córdoba, 27,28 y 29 de noviembre 2003

Análisis y propuestas

Analizada la estructura organizativa de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, llegue a la conclusión de que la Institución está en un valor +5 sobre 10 de desarrollo de su Capacidad de Gestión Institucional, y como administradora pública surgió rápidamente a mi memoria, el texto que citado por D. Orellano Gault:

“Los administradores públicos desde hace tiempo se quejan sistemáticamente de que no pueden realizar su trabajo apropiadamente debido a que existe demasiada interferencia política, extensa y redundante normatividad, muy poco apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con discreción inteligente a situaciones cambiantes” (Schick, 1966; Wildawsky, 1992)

No es la finalidad de este resultado ahondar sobre lo que pudo ser y no fue, sino en tratar de planificar el qué hacer y cómo hacerlo para superar ese índice 5, ya que considero que a la Institución no le falta capacidad para llegar a más, pero si le falta una planificación y organización especializada para lograrlo. Estamos obligados, por el desarrollo de las actividades administrativas y el funcionamiento de los sistemas de relaciones de poder a trabajar, ya no con la teoría Weberiana de la burocracia eficiente –piedra angular del Estado Moderno- sino con un nuevo paradigma burocrático que es el de la Cultura de la Gestión Pública (Crozier, M.) Este cambio, será prolongado, porque no sólo se cambiarían técnicas sino todo un sistema humano y cultural, un nuevo modelo, que para funcionar eficazmente deberá contar previamente con personas entrenadas y que se propongan convertirse en líderes del cambio a los cuales se les otorgue mayor discrecionalidad, dispuestos a participar del mismo. Sólo impartir órdenes no produce un cambio de actitud

En cuanto a la planificación, esta se concentra en las técnicas presupuestarias, pero sabemos que la elaboración y forma de utilización del presupuesto no resuelve el requerimiento actual de la planificación estratégica.

Me he permitido realizar un simple organigrama (Ver Anexo) de la estructura organizativa de la Facultad que muestra prima facie la falta de equidad y de funcionalidad de la misma. Si bien hay reglas escritas sobre esto, en general no se aplican en la gestión de estructuras. Los motivos son diversos: políticos, resistencia al cambio, falta de un equipo capacitado designado para esta tarea.

Si, por ejemplo, se reuniera a todos los integrantes del plantel no docente y se les realizara un breve cuestionario sobre: su rol en la institución, capacitación acorde a la función que cumple, sus responsabilidades asignadas, la evaluación de sus tareas por parte de sus superiores, su “participación” en la planificación estratégica y toma de decisiones sobre el funcionamiento de la institución para lograr mejor eficiencia, eficacia y efectividad, por ende mejores resultados, creo que la mayoría devolvería el cuestionario sin respuestas o con un sincero: no sé. ¿Es esto una crítica? **No. Es una preocupación** que tengo hace años sobre la importancia de la capacitación del factor humano como hacedor de las políticas públicas, y la necesidad de un Área de Gestión de Administración de Estructuras que permita la adecuación permanente de la estructura formal a la real (Hintze, 5). Vemos que los estudios que propugnan que las burocracias obtengan mayor flexibilidad e inteligencia en la toma de decisiones, sin dejar por eso de cumplir con el control legal y la rendición de cuentas a la sociedad, son los de presupuestos dirigidos a resultados. Esto significa cambiar el criterio tradicional por el de nuevo gerenciamiento y sistema de gestión, y pasar definitivamente, en lo que a ingreso a la función pública se trate, del sistema de patronazgo o clientelismo político, útil para los tiempos de su creación, al de mérito e incentivos (Koldo Echevarría Arisnavarreta).

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

En el cumplimiento de su Misión la Universidad debería contar con un altísimo porcentaje de personal muy (más) capacitado para el servicio que cumple, ya que ellos son los que diariamente atienden cuestiones urgentes sobre infinidad de casos que hacen al desempeño de la institución frente a la comunidad. Para ello cuenta hoy día con los mecanismos que le provee la NGP (Nueva Gestión Pública), con la finalidad de cambiar el accionar de la burocracia a través de un proceso de adaptación, negociación y aprendizaje, en el cual, si bien la variable política no desaparece, se rehace con frecuencia.

He marcado como relevante el tema de la responsabilidad, cuya asignación presupone la rendición de cuentas (que no necesariamente está asociada a la innovación, sino al cumplimiento de reglas -Light, 1993). Este no es un tema menor en la gestión pública porque indefectiblemente se relaciona con las metas, los recursos y la autoridad para utilizarlos, conformando el triángulo de responsabilización (Hintze, 3) que es uno de los cimientos del edificio organizativo.

Si bien es importante tener establecida la "matriz de responsabilidad", en una institución como la analizada observamos que se da claramente una "matriz de corresponsabilidad", que de no establecerse al inicio de cada gestión académica-política (cada 4 años) podría transformar el tan deseado círculo virtuoso de la gestión del valor público en un círculo vicioso de dilapidación de recursos.

Si acordamos que la producción de resultados es lo que justifica la existencia de las instituciones y debería proveernos el material suficiente para su planificación estratégica, en el caso de las instituciones educativas (instituciones públicas) parecen no estar claros o ser de fácil identificación sus productos (aquellos agregados de valor que resultan inmediatamente del uso de los recursos), usuarios (son los que consumen los productos), resultados (es el estado deseado al que el producto contribuye) o beneficiarios (inmediatos: aquellos que reciben alguna transferencia de valor como consecuencia de las transacciones producto-usuario, o, mediatos: quienes reciben valor a través de los beneficiarios mediatos).

Esto lo hemos podido comprobar en los largos debates a los que nos llevó elaborar la matriz de producción externa que conforma la Parte General de este Trabajo, sin olvidar, que de las cinco personas que integramos el equipo, sólo una trabaja en la institución analizada, por lo cual podemos considerar que el trabajo fue altamente objetivo.

En la conjunción resultante de la matriz producto-usuario, se pudo apreciar: qué se estaba haciendo, para quiénes y con qué prioridades. Fue sorprendente, en esa matriz real, marcar las diferencias con las propuestas de Políticas de Gestión, que figuran en el Informe publicado por las autoridades de la Facultad Año 1999-2000 (Impreso que le envió por Correo de Unigestiones para su mejor información y que es de pública distribución).

Considero, luego del estudio hecho sobre los diversos autores citados, que para que un Informe de esas características resulte adecuado a lo realizado debió haberse elaborado, previamente, una matriz producto-usuario real y una deseable, y compararlas. Tal vez, luego de este estudio, se comience a trabajar de nivel Facultades, y por qué no, de Universidad, aplicando las actuales técnicas de planeamiento estratégico, ya que es de lamentar que se capaciten recursos humanos para esa función y no se los aproveche (esto se llama, en la función pública y en la rendición de cuentas de lo actuado: dilapidación de recursos.)

Este tipo de proyección señalada, nos podría dar una estimación de los efectos (consecuencias esperadas de los resultados), aspecto que considero de gran importancia porque la mayor o menor incidencia de los resultados, en el logro de los efectos, nos indicaría la efectividad del desempeño institucional. Podríamos también avanzar en la previsión de la oportunidad del uso de los recursos y ejecución de las actividades, o sea avanzar en la programación, considerada ésta como uno de los factores que tiene mayor incidencia sobre la eficacia y la eficiencia en el logro de los resultados.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

La matriz de producción externa, que contiene la misión institucional y engloba todos los aspectos esenciales de las políticas y estrategias de la misma, -partiendo desde el nivel operativo hasta el político-, dando un marco de referencia para establecer los criterios de evaluación de la gestión institucional y la organización interna; es la que nos marca en el nivel interno, la relación entre los procesos de trabajo y quienes los llevan a cabo, pudiéndoselos también representar en una matriz proceso-responsable.

La responsabilidad, a la que ya aludí, refiere a la articulación entre actores institucionales diferentes acerca de los mismos procesos de trabajo.

En la Institución Facultad hay una corresponsabilidad sobre todo el quehacer de la misma (lo marqué en el Organigrama), que se origina en el nivel de decisión superior académico-político (Decano) conjuntamente con el nivel de decisión administrativo (Director de Administración) – considerando que este último tiene como función advertir a la autoridad superior si los actos que efectúa son legales en cuanto a que se ajusten a la ley vigente y legitiman su autoridad, y aconsejarlos para un mejor hacer-.

Mal puede un administrativo de nivel superior, de carrera, cumplir con esta tarea si no se le otorga el espacio debido en la articulación de la planificación de las estrategias institucionales (soporte para la toma de decisiones de la conducción superior), máxime cuando esa autoridad llega por vez primera a la función pública. Lo que vemos con frecuencia es que se acude al administrativo cuando ya se ha tomado una decisión equivocada para “ver” si es posible revertirla. En esa circunstancia se toma en cuenta su experticia y su sapiencia. Esto no creo que se realice con mala intención, sino que a veces se tiene desconfianza del funcionario de carrera y otras no se conocen los mecanismos administrativos válidos para sostener, dentro de la estructura, lo hecho por la gestión. Por esto creo valioso que se le exijan a quienes pretenden ser directivos, conocimientos de planificación estratégica, sistemas de gestión y sistemas de información, control y evaluación, entre otros.

La corresponsabilidad, correctamente delimitada, en este caso, es saludable porque produce una mayor eficiencia final del sistema y evita el desvío del objeto: la rendición de cuentas, según la fuente de control y el grado de control.

Con respecto a la rendición de cuentas, Romzek y Dubnick (1993) (citados por Arellano Gault, David), observan que combinando los dos enfoques se pueden deducir cuatro categorías de rendición de cuentas y de cada una surge un valor. La R.C. burocrática, cuyo valor es la eficiencia, la R.C. legal, cuyo valor central es el cumplimiento de la ley, la R.C. profesional, con valor técnico específico, y la R.C. política, cuyo valor es la responsabilidad. Estas formas de Rendición de Cuentas están, simultáneamente activas en una institución y es el administrador el que debe saber equilibrarlas, con habilidad, ejercitando su propio criterio, sin descuidar que es un servidor de lo público.

En este punto del proceso y ante un desvío estaríamos a tiempo de producir una reingeniería o adecuación de la estructura organizativa, y obtener, con ello, mejores resultados. Generalmente los desaciertos surgen cuando llegamos al tercer nivel de la corresponsabilidad que es el del “control” que se transforma en el aspecto más crítico del diseño organizativo.

Si tomamos en la matriz de responsabilidad los alcances referidos a la producción, intervención y control (PIC) ésta se transforma en una matriz de corresponsabilidad.

Teniendo en cuenta esto, analizamos el organigrama, vistas las filas (horizontales) de puestos de trabajo notamos que surge una suerte de contrato de corresponsabilidad entre todos los que participan de los mismos procesos, mientras que si lo miramos como columnas verticales veremos el grado de responsabilidad individual, de cada uno, en la producción de los resultados operativos en los procesos de trabajo, y la limitación de uno de los tres componentes del triángulo de la responsabilidad, que es el de la autoridad.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

Al decir de Hintze (pág. 13) "...la medida operativa de la responsabilidad no es, en realidad, el beneficio que se pudiera lograr mediante el uso de los recursos y el logro de los resultados operativos, sino, por el contrario, el perjuicio que se deriva de su mal uso."

Precisamente, algunas de las causas organizativas de la criticidad se originan en las fallas surgidas en la distribución de la responsabilidad, que pueden ser por superposición de responsabilidades, o por vacíos de responsabilidad, o por asignación de responsabilidad incompleta. Estas fallas se hacen visibles cuando se las ve desde la óptica de la criticidad, o sea, desde el lugar de aquellos que sufren el perjuicio.

Si bien, estas llamadas perversiones de los procesos de responsabilidad no impiden el funcionamiento organizacional, perjudican la gestión por resultados, por lo cual ya sabemos cómo no deben ser los esquemas organizativos que las permitan.

Los procesos de responsabilización son posibles, siempre y cuando al interior de los organismos públicos se den, también, determinadas condiciones para que las nuevas estrategias o planificaciones se conviertan en prácticas institucionalizadas y con tendencias a generalizarse. Podríamos tomar aquí, como instrumento ejemplificador los "contratos de gestión" (tema que daría para otro escrito).

Todas estas cuestiones, si bien deben ser vistas desde ópticas políticas y culturales, conllevan una dimensión técnica cuya satisfactoria solución parece condición indispensable para el logro de objetivos óptimos. Las organizaciones avanzadas en el diseño organizativo cuentan con sistemas sofisticados de responsabilización, que se asocian a incentivos y retribuciones por mérito, para garantizar sus objetivos, y en el caso de las instituciones públicas (caso Universidad), sí se implementaran, garantizarían la transparencia del sistema, que hoy por hoy no es poco pedir.

Concluyendo, la gestión presupuestaria de estructuras organizativas es una técnica, sin duda, orientada a integrar la planificación cristalizada en el presupuesto con la de autorización expresada en las estructuras organizativas (Hintze, 19) y el presupuesto es el instrumento de planificación operativa para expresar la voluntad política, ya que son una construcción política.

La relación entre la estructura presupuestaria y la organizativa se expresa mediante la asignación de la responsabilidad formal, por las metas, y los recursos de ciertas categorías programáticas del presupuesto.

El proceso de responsabilización en el sector público presupone "generar valor" para la sociedad. En consecuencia, la generación de valor público, se gesta (gestiona) en el interior de las organizaciones mediante el consumo de recursos.

Con la globalización (para mí: mundialización) la inserción en proyectos o programas con fuerte intervención de organismos internacionales (FOMEC) hacen que la institución se involucre en prácticas orientadas a resultados, pero esto no hace que milagrosamente cuente con formas organizativas horizontales, integradas a la gestión cotidiana y mecanismos de rendición de cuentas por resultados (Hintze, 27), que es una de las preocupaciones sobre la conveniencia de las ideas gerencialistas o de management en la administración pública, dado que eliminarían demoras innecesarias de carácter político, que se resolverían fácilmente sobre una base de trabajo técnico. Creo que la gestión presupuestaria de estructuras organizativas debería ya ser utilizada para facilitar la gestión por resultados, integrada y sostenida en un marco institucional determinado que la lleve a cumplir su misión, es decir, generar "valor público". Quedaría por resolver, entre otros temas, hasta dónde llega el poder de los representantes electos, en el proceso de reforma dirigida a resultados.

ANEXO I

Estructura organizativa vertical y horizontal (elemental)

Si bien el Organigrama real muestra las unidades organizativas agrupadas en verticales y horizontales, según la óptica de nuestro análisis, su modelo es matricial, y por ahora estático.

Lo ideal sería, en base a un proyecto de gestión estratégico, poder tornarlo en flexible, a través de mecanismos que me permitan transferir, temporalmente, recursos humanos entre unidades verticales y horizontales. De este modo el factor o recurso humano se capacitaría en varias áreas y la Institución no dejaría espacios vacíos o poco fortalecidos ante necesidades temporarias, como por ejemplo, el período de inscripción de alumnos ingresantes.

La complejidad de la Institución podría estar así preparada para su reestructuración ante contingencias, como la ejemplificada, que le permitirían mantener su prestación de servicios en forma óptima.

La gestión de administración de estructuras es indicadora de la capacidad de cambio institucional (Hintze, 26) y la adecuación de las mismas a cambios tales como la incorporación de nuevas tecnologías suele tener conveniencias inmediatas sobre la eficacia y eficiencia de la Institución.

Estos cambios también nos pueden llevar a la necesidad de reclasificar algunas unidades, o a modificar el tamaño de las plantas de puestos de trabajo, la reclasificación ocupacional (nivel-función) y la modificación salarial y/o escalafonaria.

Todo esto no constituye un simple cambio o “movimiento” de lugar en un organigrama, sino que además modifica responsabilidades y puede ser causa de conflictos que influyan en el clima laboral en pos de lo que cada uno de los afectados cree justo. De lo expuesto surge la requisitoria de expertos que adopten técnicas precisas para registrar, con equidad, en cada puesto, las tareas que se realizan, las condiciones en que se llevarán a cabo y los requisitos profesionales o de capacitación que deberá tener quien lo pretenda.

Creo que la Institución analizada requiere una reorganización, y la misma debería sustentarse en el equilibrio de tres aspectos: adecuación a políticas, eficiencia y eficacia. Generalmente, la primera juega en detrimento de las otras dos cuando se halla legitimada en un valor superior: ej. Libertad de pensamiento, autonomía (vs. Control o evaluación), gratuidad, masividad (en el caso de las Universidades Públicas).

Propondría la formación de Comités de técnicos especializados en materia organizativa, que se desempeñen en la Institución, porque la gestión de administración de estructuras es necesaria, porque con el tiempo los cambios se harán igual por las circunstancias que rodean el contexto, pero gestionados con anterioridad, tendrían un resultado previsible.

Luego de todo este análisis, seguro que a los componentes del equipo no nos serán ajenas las palabras: información, control, evaluación, resultados, gestión, planificación, planificación estratégica; tanto como eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, para poder trabajar en áreas organizacionales, públicas o privadas, modernas.

Este trabajo ha sido muy saludable. Es de esperar que muchos lo aprovechen.

Otra evaluación sobre el tema es la realizada por otro de los integrantes del equipo, que realizó el siguiente análisis:

Objetivo

Se describe en este informe las conclusiones obtenidas a partir del análisis organizacional de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, desarrollado por medio de las planillas de Matriz de Producción Externa, Descripción de la Estructura Organizacional y Déficit de Capacidad Organizacional, y los correspondientes métodos de trabajo indicados por la cátedra.

La información contenida en las planillas fue analizada a la luz de la bibliografía de referencia indicada, exponiéndose a continuación la interpretación del estado actual de la organización con algunos comentarios tendientes a la mejora en su funcionamiento.

Modelo y Filosofía organizativa

Se observa en la institución analizada un modelo de organización mixto. Desde el punto de vista de su forma operativa, es posible reconocer tres agrupaciones de las unidades organizativas:
Unidades administrativas: Conducción Administrativa, Asuntos Estudiantiles, Asuntos Financieros
Unidades académicas: Extensión Universitaria, Investigación, Formación de Posgrado, Formación de Grado en Comunicación Social, Formación de Grado en Ciencia Política, Formación de Grado en Relaciones Internacionales, Formación de Grado en Trabajo Social
Unidades de conducción: Conducción institucional, Conducción académica

Unidades administrativas

Como es de esperar, el tipo de tareas que se desarrollan en estas unidades es de características repetitivas, siguiendo rutinas bastante estables con variaciones esporádicas, generadas la mayoría de las veces por avances tecnológicos (incorporación de herramientas informáticas), características que se corresponden con lo que Mintzberg denomina una estructura de tipo *burocracia maquinal* (Mintzberg, 1984).

Efectivamente, la forma organizativa que se observa es muy estructurada, y surge de una implantación ocurrida al tiempo de la creación de la Facultad, por traslación de las formas organizativas vigentes en las otras unidades académicas de la Universidad. Como consecuencia de ello, los procedimientos de trabajo son definidos con detalle, siguiendo disposiciones administrativas que exceden el ámbito de la Facultad.

La cobertura de cargos se efectúa con personal de regular preparación profesional, y el movimiento dentro de la estructura responde a una mezcla de criterios meritocráticos, burocráticos y probablemente también clientelares.

Unidades académicas

Estas unidades tienen un funcionamiento diferente, donde la característica preponderante es la profesionalización de las tareas, lo que asimila la organización a una *burocracia profesional*.

La mayoría de las funciones administrativas que se desarrollan en la institución quedan a cargo de las unidades administrativas, por lo que solamente una porción menor queda en el área académica, que orienta de este modo su accionar hacia las funciones de docencia e investigación.

Unidades de conducción

Las unidades administrativas y académicas dependen jerárquicamente de las unidades de conducción, que se integran con personal político, en general no especializado en las tareas a su cargo, situación que surge naturalmente como consecuencia del funcionamiento de la democracia universitaria, que instala por un período definido a académicos en funciones de conducción, para luego retornar a sus funciones académicas. No se observan aquí casos de personal que hayan adoptado la conducción como su propia carrera profesional al estilo de un gerente o similar.

Capacidad de gestión

Como conclusión del análisis del Déficit de Capacidad institucional, en planilla DCI 3G resulta una evaluación global para la institución representado por un Puntaje déficit de 5,6, lo que indica que la institución está en el límite de cumplimiento de los objetivos mínimos que se plantea.

Cuando se analizan los componentes que conducen a este valor, es decir el *factor organizacional* (relación con el contexto, políticas y reglas organizacionales, políticas y reglas de recursos humanos y disponibilidad de recursos) o el *factor humano* (cultura y actitudes, aptitudes), se observa una relativa uniformidad en las calificaciones, por lo que una eventual tarea de mejora debiera ser generalizada en todos estos aspectos, para poder alcanzar los niveles aceptables a nivel de institución.

Por otra parte, lo que se observa en la planilla DCI 2G, como evaluaciones de los diferentes procesos de gestión, es que muchos de estos procesos de gestión muestran un déficit de capacidad institucional alto (11 de los 28 tienen puntaje 6 o superior), estando entre ellos la mayoría de los procesos críticos.

En planillas DCI 4, cuando se analiza cada uno de los procesos, se nota uniformemente cierta imposibilidad de alcanzar los objetivos planteados, lo que muestra un problema de gestión extendido a toda la organización.

En vista de la partición organizacional observada entre las unidades administrativas y académicas, los enfoques de gestión hacia estas áreas deben ser diferentes.

En principio no es posible determinar a partir de estos análisis si las dotaciones de personal son las adecuadas, aunque las proporciones parecen ser las correctas (88% destinado a las áreas académicas, que constituyen el objeto principal de la institución).

Incluso la distribución de los cargos docentes entre las Escuelas es similar a la matrícula (ver

Anexo 1: Distribución de cargos docentes y alumnos entre escuelas), lo que, considerando que las modalidades didácticas entre ellas no son muy diferentes, da la sensación de equilibrio en este punto.

Si bien es probable la necesidad de ajustar algún caso particular, este aspecto, visto en el contexto general, es de importancia secundaria.

Es importante notar que, como se ha indicado anteriormente, las unidades de conducción son integradas por académicos, es decir que es de esperar de parte de los directivos un conocimiento del funcionamiento de las unidades académicas más profundo que el de las unidades administrativas, lo que se traduce en una consciente o inconsciente transferencia de responsabilidades de decisión en el orden administrativo al personal de carrera en estas áreas, al estilo de dejar hacer y controlar después, más aún cuando los procedimientos administrativos persisten a lo largo de varias gestiones de los cuerpos de conducción.

Unidades administrativas

En lo que se refiere a las unidades administrativas, la implementación de la organización burocrática maquinal como transferencia de una estructura definida en otro contexto a esta institución, adolece de un análisis dimensional, puesto que la fragmentación de las unidades

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

organizativas, la existencia de varios niveles jerárquicos, y finalmente la asignación de una o dos personas a algunas de esas unidades es (ver planilla DEO 5 para más detalle), caracterizan el diseño de una organización concebida como de gran tamaño pero incompleta en la realidad.

Es de esperar que esta situación conduzca a dificultades operativas tales como falta de flexibilidad de la organización (tareas que quedan detenidas frente a la ausencia de personal, tareas que no estén asignadas por organigrama, detenciones frente a recambio de personal), y que entonces deberán ser cubiertas con soluciones de emergencia, probablemente conflictivas.

La clásica solución general para esta situación es incrementar la plantilla, disponiendo de reservas adecuadas para cubrir ausencias, y generando las unidades organizacionales necesarias para cubrir todas las funciones administrativas, pero seguramente se llegaría a una estructura sobredimensionada para el tamaño actual de la institución, y aún con el riesgo de que persistan algunos problemas.

Esta descripción coincide con el diagnóstico de Crozier, que marca precisamente que la construcción del sistema burocrático sobre el paradigma de la especialización, conduce a estructuras administrativas sobredimensionadas (Crozier, 1997).

Una solución probablemente más viable que el incremento de la dotación de personal sea la que el propio Crozier propone, produciendo el giro desde la forma actual hacia una cultura de la gestión pública, trabajando sobre la capacitación de los empleados en temas específicos de su labor por una parte y de concientización en relación a sus funciones en la institución, de manera de poder elaborar una estructura que tienda algo menos hacia el modelo de burocracia maquina, y más hacia la profesionalización, reagrupando las unidades organizativas y flexibilizando la definición de funciones a cargo de cada una, disminuyendo a su vez la altura de la pirámide jerárquica.

Unidades académicas

En lo que se refiere a la parte académica, se manifiestan deficiencias preocupantes en las áreas de formación de grado, según se ve en planilla DCI 2G, excepto en Comunicación Social, que son atribuibles a deficiencias de gestión, probablemente por la tendencia de los profesionales a dedicarse más a temas de su profesión, descuidando los aspectos organizacionales.

Si bien es una característica de la burocracia profesional la de permitir que las distintas unidades organizativas elaboren su propio curso de acción, se requiere también la definición de ciertos objetivos mínimos que deben cumplirse, tanto en términos de tareas como de calidades, cosa que parece estar faltando en este caso, y que debe elaborarse de algún modo.

Por consiguiente, será necesario que los responsables de las unidades organizativas del área tomen conciencia cabal de la necesidad de atender ciertos asuntos burocráticos, al menos como soporte de las tareas específicas profesionales, y probablemente se requiera un mínimo entrenamiento en herramientas de gestión, de modo de permitir un manejo racional de la burocracia, en consonancia con el criterio vigente de que los administradores no son profesionales de la administración, sino académicos en funciones administrativas.

Contemplando la característica netamente democrática de la organización universitaria, el establecimiento de metas organizacionales en la parte académica no puede darse como imposición jerárquica, sino que debe surgir del consenso, lo que abre el camino para operar en términos de acuerdos de desempeño (Kamensky, 2002; Echabarría, 2001), aunque no sea necesario llegar al nivel contractual ni a enlazar los resultados obtenidos con la permanencia en el cargo, quedando la situación en el nivel de acuerdo entre partes.

Esta solución es más adecuada que una estricta aplicación contractual de los acuerdos de desempeño, habida cuenta del contexto político existente, que sugiere la conveniencia de apelar a la ética académica para comprometer la obtención de los objetivos deseados.

Es posible así determinar mejor las características de la organización con una conducción efectiva, sin perder de vista que conviene que la misma también evolucione y se autoconstruya en

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

un marco coherente y de desarrollo de su potencial en un ambiente de cooperación (Etkin, 2000, pág. 8).

Unidades de conducción

Lo que se describe en los párrafos anteriores, conduce a resumir la responsabilidad de las unidades de conducción en el establecimiento de las líneas de administración organizacional y presupuestaria.

La particular distribución del presupuesto de la Facultad (el 95% de los recursos están destinados a gastos de personal), hace que el único grado de libertad que tiene la administración presupuestaria es la distribución de cargos entre las diferentes unidades, puesto que el dinero asignado a los otros rubros únicamente alcanza para gastos mínimos de funcionamiento.

Esto es una limitación muy fuerte a la capacidad de decisión de las unidades de conducción, que sería conveniente revertir, llevando a que el triángulo de responsabilización *autoridad - metas de producción - recursos* manifieste la responsabilización incompleta que surge de un vértice en falta (Hintze, 2001, 1).

A pesar de ello, el establecimiento de la cadena de generación de valor público, es decir planificación estratégica, asignación de responsabilidad, relación con el presupuesto, aplicación y mantenimiento, aún puede ser recorrida al menos en parte.

De acuerdo a los análisis realizados, son recurrentes las descripciones de metas que no se logran, lo que sugiere la conveniencia de mejorar la planificación estratégica, primera de las etapas mencionadas, que probablemente dispare posteriormente otras necesidades, pero que seguramente contribuirá a definir mejor el rumbo institucional.

En estos términos, la definición de los diferentes pasos que se requieran cumplir para lograr los objetivos, así como la obtención del consenso de los protagonistas que intervengan en cada uno de los planes (o sea la etapa de implementación de lo planificado), permitirá evitar superposiciones o vacíos de responsabilidad, o situaciones de responsabilización incompleta.

Por otro lado, desde el punto de vista de la administración de la estructura organizativa, corresponde a las unidades de conducción tomar la iniciativa para impulsar acciones de mejoramiento, tanto en las áreas académicas como administrativas.

Las líneas de delegación de autoridad hacia las unidades académicas adolecen de cierta debilidad a nivel de las jefaturas departamentales, puesto que algunos puestos se cubren por extensión de funciones de otros cargos, resultando en consecuencia una menor dedicación que la necesaria.

La modificación de esta situación, así como la delimitación de responsabilidades correspondientes a cada cargo y el establecimiento de algunos lineamientos mínimos de control y rendición de cuentas, es una tarea que corresponde a la conducción institucional. Si bien los recursos son conocidos, la definición de metas y competencia de cada unidad organizativa no es clara actualmente, con las consiguientes dificultades de funcionamiento.

Observando hacia las unidades administrativas, como se ha dicho anteriormente, si hubiese que criticar la definición de las competencias, sería en el sentido del detalle excesivo, rigidizando el funcionamiento.

No surge como tema fundamental trabajar tanto en cuestiones de administración presupuestaria de la estructura, puesto que en general la producción de estas unidades está definida de manera bastante estable, pero sí se nota la conveniencia de operar de manera organizacional, mejorando la capacitación, tanto en herramientas específicas como en los aspectos de motivación personal.

Resumen

El análisis de la estructura organizativa de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, indica un déficit de capacidad organizacional en un nivel en donde debieran

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

adoptarse medidas correctivas, puesto que no se alcanzan algunos objetivos mínimos pretendidos por la institución.

Esta situación se nota como característica generalizada en los procesos de gestión, lo que sugiere también una acción en todos los frentes de manera sostenida.

Las diferentes unidades organizativas funcionan con distintas modalidades:

- *Unidades administrativas*: organizadas al estilo de una burocracia maquina, y en donde se notan fallas causadas por excesiva rigidez, que probablemente puedan ser resueltas tendiendo hacia una cultura de la función pública diferente, lograda a partir de aumento de la motivación y mejora de la capacitación y sentido de pertenencia del personal.
- *Unidades académicas*: organizadas al estilo de una burocracia profesional, con problemas en alcanzar objetivos predeterminados, situación que seguramente es posible mejorar aclarando los lineamientos de funcionamiento de la estructura organizativa y de los procesos que permiten llegar a esos objetivos.
- *Unidades de conducción*: que tienen inconvenientes en la implementación de los planes organizacionales, lo que es posible corregir recorriendo la cadena de generación de valor y asegurando la realización de cada una de sus etapas.

Si bien se nota como una limitación importante la distribución presupuestaria (95% destinado a gastos de personal), es posible ajustar algunos detalles del funcionamiento de la organización, en la búsqueda de optimizar los resultados.

Debe considerarse obviamente la particularidad de que los objetivos no deben ser medidos en términos de producción empresarial, valorizando los productos en dinero o cantidades de cosas, lo que no impide que una adecuada definición de esos objetivos a nivel de planificación estratégica pueda mejorar los resultados finales.

Anexo 1: Distribución de cargos docentes y alumnos entre escuelas

Escuela	Distribución de cargos (1)	Distribución de alumnos (2)	Observaciones
Comunicación Social	40%	48%	
Ciencia Política	23%	22%	
Relaciones Internacionales	7%	12%	ciclo de formación común con Ciencia Política
Trabajo Social	25%	18%	

Fuentes:

- (1) Distribución de cargos, según datos relevados en planilla DCI 1
- (2) distribución de alumnos según Boletín Estadístico n° 53, Alumnos en la UNR año 2001 - datos, Universidad Nacional de Rosario, Secretaría de Planeamiento, Dirección general de estadística Universitaria, Diciembre 2001.

Ing. Francisco De Marco **

Tercer análisis sobre el mismo proyecto:

El siguiente informe responde al análisis llevado adelante en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Para la realización del mismo se utilizaron las metodologías contenidas en la Guía 1: Descripción de Estructura Organizativa; en la Guía 2: Matriz de Producción Externa, y en la Guía 7: Evaluación de la Capacidad Institucional.

Es interesante remarcar que en una Institución como la analizada, donde se imparte la carrera de Ciencia Política con orientación en Administración Pública, no se ha tomado a ésta como objeto de estudio y de reforma, ni por parte de las autoridades y docentes, ni por parte de los alumnos, quienes muchas veces sufrimos la ausencia de profesores (quienes no son controlados en el cumplimiento de sus obligaciones), la deficiente distribución de aulas (ya que en algunos horarios las aulas están desocupadas y en otros son insuficientes), el maltrato por parte del no docente que está en contacto con el alumno (sin conocer que es éste el principal usuario de la Institución, es decir que es el destinatario más inmediato de los productos), etc., procesos que aparecen como críticos en la DCI 2.

Capacidad institucional y estructura organizativa.

A partir del análisis realizado por el grupo de trabajo del cual formo parte, se llegó a la conclusión de que la Institución analizada cuenta con un déficit de capacidad institucional de 5,1, es decir que posee “capacidad de gestión para lograr sólo la proporción mínima aceptable de los resultados del proceso de acuerdo a los estándares organizacionales”¹... lo que hace necesario repensar las variables que intervienen y las relaciones entre ellas y el contexto. Más aún si vemos que hay un déficit institucional alto (más de 6) en los procesos evaluados en los agrupamientos “Formación de grado” e “Investigación” que calificamos con una criticidad de 9 y de 8 puntos respectivamente, ya que las dificultades en el desarrollo de los mismos impiden que la facultad cumpla con dos de las misiones esenciales de la Educación Superior como son la docencia y la investigación. Otro proceso que obtuvo un alto puntaje en el déficit de capacidad institucional es el referido al “Diseño de planes y políticas estratégicas institucionales”; en esta facultad en particular y en la Universidad en general no existe una cultura de la planificación estratégica. La excesiva politización, el poco involucramiento del personal no docente y la escasez de recursos limitan proyectar a largo plazo.

Los lineamientos políticos existentes, expresados en el Informe de Gestión de la Facultad y extraídos de un documento de la UNESCO “La educación en el Siglo XXI”, si bien son una declaración de intención válida, no se traducen en objetivos ni metas concretos, es decir no se expresa claramente qué se quiere lograr, en cuánto tiempo y con qué recursos. En consecuencia, “**el triángulo de responsabilidad**”: autoridad, metas y recursos, encuentra vértices incompletos. Si aceptamos a la “responsabilidad, como la posibilidad de exigir cuentas”², ésta no puede exigirse si no se ha establecido a los empleados qué debían hacer, cuándo y cuánto. Encontramos el primer limitante en los recursos materiales de los que dispone la Facultad ya que son escasos, si consideramos que el 95% de lo presupuestado se destina al pago de haberes, y lo restante va dirigido a gastos de funcionamiento, además de que se reciben parcialmente. En cuanto a la autoridad, si bien está contenida en las normas de funcionamiento de la institución, la misma se ve condicionada por variables como la política. Los compromisos políticos asumidos, o las presiones ejercidas por otros actores, como instancias de gobierno superiores o sindicatos, no permiten que

¹ Guía 7-Guía para la evaluación de la capacidad institucional. TOP- Tecnología para la Organización Pública

² Hintze, J. Gestión presupuestaria de estructuras. Pág. 9

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

se asuman responsabilidades a la hora de hacer cumplir la normativa. Por otra parte, las autoridades, en el mayor de los casos, son docentes que han asumido cargos de gestión, sin una preparación especial para ello, ni conocimiento de la normativa y resoluciones de la facultad; de esta manera se deja hacer al personal docente y no docente y luego se controla.

En cuanto al personal docente, éste tiene autonomía en el ejercicio de su trabajo en la cátedra, se confía en su “estandarización de destrezas y conocimiento”³; obteniendo resultados difíciles de medir, por ejemplo, es muy complejo definir la cantidad de aprendizaje que tiene lugar en un aula. Pero precisamente en esta autonomía reside uno de los mayores problemas que es que no hay más control del trabajo aparte de su profesión misma. El Departamento no cumple con la función, por ejemplo, de coordinar el contenido impartido en las diferentes cátedras. Este hecho deriva en que éstas dictan contenidos que se superponen, no complementándose, ni desarrollando una actividad conjunta que permita al alumno abordarlos de manera integral.

Se observa que el personal no docente está encerrado en las tareas que realizan, perdiendo de vista el objetivo final al cual su trabajo contribuye, sus relaciones con el proceso productivo institucional del que forma parte, desconociendo su rol en la institución. Por otro lado, las categorías del ordenamiento escalafonario del personal no docente, no se corresponde con las tareas asignadas a su puesto de trabajo, éstas se convirtieron en una mera escala salarial, donde no se identifican la complejidad y responsabilidad de los puestos.

La situación descrita indica que la responsabilización es incompleta, y que si bien la organización sigue funcionando no es posible la gestión por resultados.

Tenemos que tener presente, que en las organizaciones públicas, y la facultad no es ajena a ello, predomina el “contrato de lealtad”⁴, donde el trabajador pone a disposición de la autoridad unas capacidades profesionales y recibe instrucciones imprecisas que debe completar con su pericia o conocimiento del contexto, y existiendo reglamentaciones administrativas que condicionan la gestión de personal, por ejemplo: es un empleo con garantías de estabilidad, es escasa la atención prestada a los sistemas de formación y reciclaje (no teniendo implicancias en la promoción de la carrera o sin impacto en la gestión de las unidades organizacionales), hay rigidez de las retribuciones y de los sistemas de incentivos y recompensas, etc.

Para que pueda llevarse adelante una gestión por resultados en una organización pública deben darse 3 requisitos⁵:

- 1- Tomar en cuenta que los resultados a lograr a veces se refieren a resultados propiamente dichos y otras al mantenimiento de rutinas;
- 2- Que en las organizaciones las responsabilidades se establecen entre muchos corresponsables, y
- 3- Que el sistema de responsabilización no puede ser independiente del presupuesto.

Este tipo de gestión implica un cambio en la “cultura de la gestión pública”, retomando la expresión de Crozier. Se necesita dejar atrás el paradigma burocrático que domina nuestras instituciones, y que no permite dar respuesta a las complejidades de las actividades internas y del entorno.

Para ello es necesario atribuir a quienes están en contacto con los usuarios (unidades de línea), tanto como al staff (lo que orientan su accionar al apoyo interno), la responsabilidad de llevar adelante cambios para una buena gestión, ya que son ellos quienes perciben las

³ Mintzberg, Henry. “Diseño de organizaciones eficientes”. Editorial El Ateneo – Buenos Aires 1997

⁴ Blanca Olias (comp) “La gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas” Ed. Complutense. Madrid 1995

⁵ Hinzte, J. “Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados”. Pág 18

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

necesidades y expectativas de los usuarios y de los clientes internos, respectivamente. Es necesario desde un principio buscar la **“implicación activa”** en el descubrimiento de los problemas que les afectan y aquellos en los que intervienen. Es imprescindible que se les otorgue cierta autonomía de gestión. Para ello, el proceso de cambio debe sustentarse en la credibilidad de los participantes. Esta credibilidad debe basarse en el conocimiento de la realidad que se quiere cambiar, proponiendo una estrategia de intervención pragmática, en la que los objetivos se dicten en función de comparar los recursos disponibles con los obstáculos a superar. Debemos tener presente que un cambio en una **institución de gobierno tripartito** deberá ser producto de la negociación ente los diferentes actores (Decanato, Consejo Directivo, Docentes, No docentes y Alumnos) y del ajuste mutuo, promoviendo la participación activa, tratando de lograr un compromiso voluntario en su aplicación.

Este cambio no se dará de un momento para otro, debe ser llevado adelante por la conducción como un proceso continuo, que introduzca cambios en la cultura y en la estructura mental de los miembros de la organización y en las relaciones entre ellos, dándole a la **evaluación**, un papel central en la estrategia de cambio; es la “única manera de hacerles saber qué sirven”.⁶

Control y evaluación de gestión y resultados.

En la Universidad Nacional de Rosario se implementó hace 3 años, un proceso de **evaluación institucional**, que se propuso como meta evaluar las funciones de la Educación Superior: docencia, investigación, extensión y gestión. Se pretendió evaluar aquello que se daba a la sociedad (ya sea a los alumnos, a las organizaciones, a los docentes, etc.), los procesos de trabajo mediante los cuales se utilizaban los recursos y se lograban los productos, y la organización en sí misma. En cuanto al alcance institucional de esta evaluación pretendía ser amplio, ya que incluía e involucraba significativamente a diferentes actores sociales (autoridades, docentes, no docentes, alumnos). El grado de desarrollo tecnológico para llevarla adelante, contaba con soporte metodológico y técnico especializado, por lo que podemos decir que la Universidad se encontraba en la “fase intermedia participativa”.⁷ Se pretendía implementar una suerte de “Sistema de Información, Control y Evaluación”, para obtener conclusiones y devolverlas a las Facultades para que éstas les sirvieran de insumo para futuras políticas académicas y organizacionales.

Sin embargo, la Facultad, no tuvo una participación activa en este proceso, ya que en el ámbito académico se asocia a la evaluación con sanción y con recorte presupuestario, además no se contaba con información suficiente sobre los aspectos a evaluar, ni se tomó la decisión de destinar los recursos para obtenerla.

¿Pero podría ser posible una evaluación en la Facultad de Ciencia Política si dijimos anteriormente que no tiene una planificación estratégica?

Retomando a Hinzte en “Control y evaluación de gestión y resultados”, la planificación no es la única fuente de patrones de referencia políticos, estratégicos o técnicos. Se puede tomar como patrón de referencia, por ejemplo, las expectativas de los usuarios, y de los decisores.

Se podría evaluar la política a nivel de impacto de las acciones de la facultad. Por impacto nos referimos a los efectos de las acciones llevadas a cabo (relativas a la educación) sobre el objeto de las políticas, por ejemplo, la mejora en la calidad de instituciones donde se insertan los profesionales. Pero estos datos son inexistentes para la organización, ya que el alumno se pierde

⁶ Crozier, M. “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”.

⁷ Hinzte, J. Control y Evaluación de gestión y resultados.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

para la institución una vez que éste se gradúa (no se sabe cuál es la calidad educativa que adquirió, si ha logrado insertarse en el mercado laboral o si continúa una formación académica posterior). La efectividad de las acciones educativas impartidas, es decir la medida en que se han producido los efectos deseados sobre el objeto de la política en este caso es desconocida, como así también quiénes son los beneficiarios inmediatos y mediatos de las actividades institucionales. Además tenemos que tener en cuenta, retomando el ejemplo anterior, que la mejora en la calidad de las instituciones públicas depende de muchos factores además de la mejor formación de un cientista político, como por ejemplo factores económicos, organizacionales, políticos, culturales, por lo que hay además dificultades técnicas y conceptuales para medir la efectividad de las estrategias.

En relación a la evaluación de resultados, la misma...“toma en cuenta la medida en que se logran aquellas cosas que el estado del conocimiento dicen que serán efectivas para aplicar las estrategias.”⁸ Por ejemplo: si se trata de lograr una mejora en la calidad educativa, hay que evaluar si los servicios que se prestan producen un buen aprendizaje. Nuevamente aquí la relación causa/efecto (producto – resultado) está afectada por otras variables; a igual cantidad y calidad de horas cátedras, el aprendizaje del alumno se verá afectado por conocimientos previos, por su condición laboral (es decir si además de estudiar trabaja), por sus condiciones económicas y familiares, etc.

La evaluación de resultados (aprendizaje, actualización de saberes, práctica profesional, especialización pedagógica, investigación en Ciencias Sociales), presupone, como mencionamos anteriormente, expectativas en cuanto a la probabilidad de que los mismos se den por parte de los usuarios (alumnos, docentes, graduados, organismos estatales, empresas, ONGs, respectivamente). Si bien éstas existen, desde la Institución no se genera ningún mecanismo para captarlas, ya que serían un elemento útil para lograr un mayor conocimiento de los usuarios y para tomar en cuenta a la hora de orientar y dirigir las acciones.

En cuanto al control de productos (es decir compararlos con estándares o especificaciones técnicas) alguno de ellos se realizan en forma centralizada, como por ejemplo, el programa de Incentivos a la Investigación para docentes, que se lleva adelante desde la Secretaría de Ciencia y Técnica del Rectorado de la Universidad, ya que están en directa relación con el pago de incentivos presupuestados.

El control de procesos en esta institución tiene más que ver con el control de algunas actividades y recursos (por ejemplo: concursos docentes, actualización de planes de estudios), pero no así se tiene en cuenta la eficiencia, es decir la relación entre los recursos realmente empleados y los productos logrados, lo que impide ver si hay una utilización racional de los recursos.

Conclusión

El análisis nos deja como conclusión de que en esta Facultad, y en la Universidad en general, no existe una cultura de la planificación estratégica que permita priorizar objetivos, alinear los programas que contribuyan al logro de cada uno de ellos y asignar a cada programa los recursos adecuado. Como se menciona al comienzo del trabajo, la excesiva politización, la falta de recursos y el poco involucramiento del personal hacen que la institución no logre superar hasta ahora los vértigos de la coyuntura. Se gobierna según el día a día.

Se necesita un **cambio en la cultura** de quienes conforman la institución, no sólo de los burócratas, también es necesario un mayor compromiso e involucramiento de las autoridades, un

⁸ Hinzte, J. Control y evaluación de gestión y resultados.

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

conocimiento minucioso de la realidad universitaria; no concebir al puesto como una manera de ascender en la carrera profesional, sino como un lugar estratégico, desde el cual se manejan recursos (como información, conocimientos y dinero) y se puede cambiar la realidad para tener una educación equitativa, con calidad y sin malgastar recursos.

En la Facultad no existen prácticas de evaluación institucional; son reconocidas las resistencias que esta actividad despierta, por la preocupación por una intencionalidad de instalar el criterio de la relación costo/beneficio para justificar una reducción presupuestaria. Es necesario, que junto con el cambio propuesto, se instale a la evaluación como un instrumento para el mejoramiento de la calidad educativa; y como generadora de insumos para futuras políticas.

Creo que en materia de tecnologías de gestión, la unidad académica analizada, tiene todo por hacer. Percibo como urgente, la elaboración de la DEO (Descripción de Estructura Organizativas) y la de la Matriz de Producción Externa, por parte de los actores que conforman la organización. Sería un buen comienzo, un instrumento de gestión para poder identificar las políticas, los productos, los resultados que se deben lograr, los efectos que se desean alcanzar e identificar con precisión a los destinatarios de las acciones, se necesita un norte para saber hacia dónde dirigir las acciones.

Guías Técnicas:

G1 Guía para el registro de la Estructura Organizativa

G2 Guía para la Matriz de Producción Externa

G7 Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional.

Lic. María del Luján Burke ***

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

PLANILLA DE CONTROL DE CALIDAD

Fecha

14	11	02
----	----	----

Institución analizada:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Area:

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
--

Grupo:

1

FORMULARIO	TEMA	OPINION					OBSERVACIONES
		FALTA	requiere:	ajustes mayores	ajustes menores	OK	
MPE1 MATRIZ DE PRODUCCION EXTERNA	1.1	Clasificación de prioridades institucionales de categorías de productos y ordenamiento				X	
	1.2	Clasificación de prioridades institucionales de categorías de usuarios y ordenamiento				X	
	otros:						
	OPINION RESUMEN:						A pesar de lo señalado en la MPE2, en la MPE1 identificaron bien los resultados de cada relación producto/usuario. (En principio debieran haber transcritto exactamente la MPE2 ya que es una planilla auxiliar, pero en este caso les fue mejor no haciéndolo, verdad?)
MPE2-PLANILLA DE CALIFICACION DE RELACIONES PRODUCTO / USUARIO	2.1	Clasificación de los productos según categorías				X	
	2.2	Identificación de los resultados de cada categoría de productos				X	Los resultados de cada "categoría de productos" deben identificarse para cada "categoría de usuarios". Ej. En la categoría de productos "Formación de grado", el resultado "Aprendizaje" corresponde a la categoría de usuarios "Alumnos" y no se identifican los resultados para las categorías Organismos estatales - empresas y ONGs. Sin embargo sí lo han hecho en la MPE 1
	2.3	Identificación de las categorías de usuarios				X	
	2.4	Identificación de los beneficiarios de cada categoría de usuarios				X	
	2.5	Identificación del carácter de la relación producto-usuario				X	
	2.6	Identificación de los principales efectos de 1er y 2do nivel				X	
	otros: Calificación de la prioridad					X	Como consecuencia de lo señalado en 2.2, les han faltado calificar algunas relaciones "producto usuario". Siguiendo con el ejemplo citado, la calificación "5" es para la relación de esa categoría de productos con la categoría de usuarios "Alumnos"?... O es también la misma calificación para "Organismos estatales" y lo mismo para "Empresas y ONGs"?
OPINION RESUMEN:						Les recomendaría rever los Pasos 4 y 8 de la Guía 2	

SOLICITUDES, SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES:

Solicitud:

Sugerencias y observaciones: Salvo lo señalado han logrado resolver muy bien la Matriz de Producción Externa de la Institución. Aprobado (9)

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR VILLANUEVA, Luis F., "El estudio de las políticas públicas", Miguel Angel Porrúa - Grupo Editorial, México, 1996
- ARELLANO GAULT, David; 2001; Dilemas y potencialidades de los presupuestos orientados a resultados: límites del gerencialismo en la reforma presupuestal, Documento presentado como ponencia en el VI Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, noviembre, publicado con autorización en la Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública, Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública, Buenos Aires; www.top.org.ar/publicac.htm
- BONIFACIO, José A. La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación. Revista Reforma y Democracia, CLAD, N°4. Caracas. 1995
- CROZIER, Michel; 1997; La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública, En Revista Reforma y Democracia N° 7, CLAD, Caracas; www.clad.org.ve/indices.html
- ECHABARRIA, Koldo; 2001; Estrategias de cambio y contratos de gestión, Documento presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, noviembre, publicado con autorización en la Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública, Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública, Buenos Aires; www.top.org.ar/publicac.htm
- ETKIN, Jorge, Política, gobierno y gerencia de las organizaciones - Acuerdos, dualidades y divergencias, Prentice Hall, Buenos Aires, 2000
- HINTZE, Jorge, "Administración de estructuras organizativas" Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública, Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública, Bs. As. www.top.org.ar/mdc_unig.htm
- HINTZE, Jorge, "Control y evaluación de gestión y resultados", Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal N° 1, U.N.L., Santa Fe. Argentina www.top.org.ar/mdc_unig.htm
- HINTZE, Jorge; 2001; Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados, Revista Reforma y Democracia, CLAD, N° 17, Caracas; www.top.org.ar/mdc_unig.htm
- HINTZE, Jorge: Notas sobre los modelos de organización jerárquicos y horizontales. Facultad de Ciencias Económicas. Maestría de Administración Pública. UBA.1991
- IAZZETTA, Osvaldo M., "La recreación de la dimensión pública en la universidad", Pensamiento Universitario, N° 9, Universidad Nacional de Quilmes, Bs. As., 2001.
- Informe de Gestión. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario. Memoria 1999-2000
- KAMENSKY, John M. Acuerdos de desempeño orientados a resultados: una herramienta clara para establecer expectativas claras. Boletín ASPA - Biblioteca Virtual TOP, Buenos Aires, 2002. www.top.org.ar/publicac.htm
- LEVY, Daniel C., "La Educación Superior y el Estado en Latinoamérica. Desafíos privados al predominio público", Temas y conceptos, UNAM, CESU, México, MCMXCV.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto. La reforma del Estado en Argentina: la lógica política de su desarrollo organizacional. Documento 25/93. Forges. Buenos Aires.
- MINTZBERG, Henry, "Estructuración de las organizaciones", (págs. 357 a 515) , Editorial Ariel, Barcelona, 1984.
- MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1997

Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración

- NEAVE, Guy, "Universidad y Comunidad ¿Relaciones peligrosas?", en Encrucijada, N° 12, U.B.A., Año 1, Octubre 2001, Bs. As.
- OLÍAS, Blanca. La gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas. Editorial Complutense, Madrid. 1995
- OSZLAK, Oscar, (s/fecha); Estado y sociedad: ¿nuevas reglas de juego?, Documento publicado en la Revista Reforma y Democracia N° 9 de CLAD (Caracas); www.top.org.ar/publicac.htm
- PRATS i CATALÁ, Joan; (s/fecha); Del clientelismo al mérito en el empleo público. Análisis de un cambio institucional, Biblioteca Ideas, Instituto internacional de Gobernabilidad, Barcelona; www.iigov.org
- TROTTINI, Ana María, "La burocracia administrativa y su ingerencia en el apoyo a la gestión de gobierno de la Institución Universidad Pública", Seminario Maestría (mimeo)UNR-Unigestiones-2000
- TROTTINI, Ana María, El EGABE (Equipo de Gestión Administrativa Burocrática Eficaz), Trabajo de Postgrado Unigestiones 2000, (mimeo)UNR.
- VALENTI NIGRINI, Giovanna – del Castillo Alemán, Gloria . "Interés Público y Educación Superior: un enfoque de política pública", 1996.