



MENDOZA, 19 de marzo de 2024.-

VISTO:

El Expediente Electrónico 37204/2023 en el que corre agregado el programa de la cátedra “Administración de los Recursos Humanos” de la carrera de Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública; y

CONSIDERANDO:

Que corre agregado en el expediente de referencia, el informe de control de programas de la Dirección General de Gestión Académica, destacando que es una asignatura cuatrimestral con sistema de evaluación por Acreditación y/o Promoción con Examen Final. (Art: 8, Ord. Nº 108/10-CS.)

Que la Codirección de Carrera de Ciencia Política y Administración Pública sugiere la aprobación del programa de referencia.

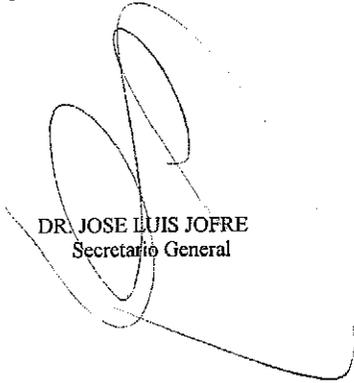
Por ello, en ejercicio de sus atribuciones,

**LA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
RESUELVE:**

ARTICULO 1º.- Aprobar para el Ciclo Lectivo 2023, el programa de la asignatura “Administración de los Recursos Humanos” de la carrera de Licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública, elevado por la Profesora Mercedes LLANO, y que corre agregado como Anexo Único de la presente Resolución y consta de diecisiete (17) fojas.

ARTICULO 2º.- Comuníquese e insértese en el libro de resoluciones.

RESOLUCIÓN Nº 186/2024-D
PCG/pnp


DR. JOSE LUIS JOFRE
Secretario General


DRA. MARIA EUGENIA MARTIN
Decana



ANEXO ÚNICO – RES. N° 186/2024-D



CARRERA: Ciencia Política y Administración Pública			
Plan de estudios: 15/16 CS		Año Académico: 2023	
Programa de: Administración de los Recursos Humanos			CUATRIMESTRAL X
			ANUAL
TRIMESTRE EN QUE SE CURSA SEGUNDO	CARGA HORARIA TOTAL 90	CARGA HORARIA SEMANAL 6	APROBADO POR RES.N°:
Responsable de Cátedra: Profesora Adjunta interina a cargo de la titular: Dra. Mercedes Llano			
Equipo docente: Ayudante de primera: Lic. Federico Castañón y Doctorando Adolfo Medalla Profesora extraordinaria consulta (convocada): Dra. Miriam Bilbao			
CONDICIONES PARA CURSAR			
Asignaturas con cursado regular		Asignaturas aprobadas TENER APROBADAS 3 MATERIAS	
CONDICIONES PARA RENDIR O PARA CURSAR CON EVALUACIÓN CONTINUA			
Asignaturas con cursado regular		Asignaturas aprobadas ADMINISTRACIÓN GENERAL	

1. FUNDAMENTACION:

Se pretende analizar un marco de referencia, basado en esquemas conceptuales vigentes en las áreas de Administración Pública y Gestión de Recursos Humanos, que brinde elementos para la evaluación de los sistemas de función pública y el desarrollo de competencias para la gestión de las personas en el Estado.

El abordaje de las reformas administrativas y los modelos de función pública se realizará desde un enfoque que supone la interacción entre la burocracia y el sistema político en el que está inserta. Las reformas estudiadas en clave de procesos políticos contingentes conducen al análisis de los condicionantes del cambio institucional y, en especial, a una de las principales prácticas particularistas que limita la implantación efectiva de los sistemas de función pública en América Latina: el patronazgo.

2. OBJETIVOS GENERALES O PARTICULARES:



1. Analizar las diferentes corrientes de reforma administrativa y los modelos de función pública.
2. Proporcionar a los estudiantes herramientas teórico-metodológicas para el estudio, diseño y/o implementación de los Programas Específicos de la Gestión Integrada de Recursos Humanos.
3. Estudiar el régimen del Sistema Nacional de Empleo Público (SINAPA/SINEP), como referente de todos los Programas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos.

3- CONTENIDOS DEL PROGRAMA

PARTE I: MARCO CONCEPTUAL BÁSICO

I.1. INTRODUCCIÓN: LAS RELACIONES HUMANAS EN EL SECTOR PÚBLICO

I.1.1. La conducta humana. El proceso causal. Las diferencias individuales. Conducta motivada y conducta frustrada. Síntomas de la conducta frustrada.

I.1.2. Motivación: Concepto y fundamentación. Incentivos: concepto y clasificación. Sistema de premios y castigos. La motivación en el sector público.

I.2. LOS SISTEMAS DE FUNCIÓN PÚBLICA

I.2.1. El sistema de recursos humanos: la especificidad de la gestión de recursos humanos en el sector público. ¿Qué es la función pública? Modelos de función pública.

I.2.2. Corrientes de reformas administrativas. La gestión pública en la era exponencial: teletrabajo e incidencia de la pandemia COVID-19.

I.3. LA BUROCRACIA PÚBLICA Y SU CONTEXTO POLÍTICO

I.3.1. Administración de Recursos Humanos en un contexto político. El peso de los modelos político-administrativos. Tradiciones administrativas.

I.3.2. Patronazgo. Relación entre los segmentos políticos y administrativos. Expresiones estructurales y conductuales del patronazgo.

I.3.3. Alcance e impacto de la politización. Violencias institucionales en el sector público.

I.3.4. Evolución de sistemas de patronazgo a sistemas de servicio civil.

I.4. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

I.4.1. La gestión de recursos humanos como sistema integrado. Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Indicadores asociados al empleo público.

I.4.2. Los subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos y sus interrelaciones: planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y de las relaciones humanas y sociales y organización de la función de recursos humanos.

I.4.3. Nivel de desarrollo de los sistemas de gestión de recursos humanos en América Latina y el Caribe. Sistemas de la Alta Dirección Pública en clave comparada.



1.4.4. El servicio civil argentino en el contexto regional: ¿burocracia homogénea o múltiples burocracias? SINAPA/SINEP: nave insignia del sistema integrado de recursos humanos en la administración central nacional.

1.4.5. Sistemas de empleo público a nivel subnacional.

PARTE II: DESARROLLO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

II.1. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

II.1.1. Subsistema de planificación de los recursos humanos.

II.1.2. Análisis, Descripción y Especificación de los puestos. Metodología. Gestión por competencias. El perfil del puesto.

II.1.3. Implementación de técnicas de valoración. Distintos métodos. Ventajas e inconvenientes.

II.2. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DE EMPLEO Y SUBSISTEMA DE DESARROLLO

II.2.1. Reclutamiento. Fuentes de reclutamiento. La universidad como fuente de reclutamiento.

II.2.2. Inducción y selección.

II.2.4. Desvinculación laboral.

II.2.5. El proceso de capacitación laboral. Identificación de necesidades de capacitación.

II.2.6. Planeamiento de la Carrera. Promoción y Ascensos. Antigüedad y Mérito.

II.2.7. Análisis de Casos en el SINAPA y SINEP.

II.3. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SUBSISTEMA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

II.3.1. Conceptos, métodos e instrumentos de evaluación del desempeño.

II.3.2. Objetivos de la evaluación de desempeño.

II.3.4. Definición de Estructura Salarial. Sueldo Base. Remuneración Variable.

II.3.5. Patologías asociadas a las estructuras salariales del sector público.

II.3.6. Relación salarios-corrupción.

II.6. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

II. 4.1. Cultura organizativa y clima laboral

II. 4.2. Ética e integridad en la función pública.

II. 4.3. Conflicto. Resolución de conflictos. El rol de las organizaciones gremiales.

4. BIBLIOGRAFÍA

4.1. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- ABAL MEDINA, Juan Manuel y CAO Horacio (Compiladores) (2012). "Manual de la nueva Administración Pública Argentina." Editorial Paidós SAICF. Buenos Aires, Argentina.



- ACUÑA CARLOS (Compilador) (2008). "Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual". Proyecto de Modernización del Estado. Segunda Edición 2008. Jefatura de Gabinete de Ministros. En línea: http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/635282CFAD7C1F5B05257C4D005F3CFE/SFILE/1_pdfsam_textos-sobre-estado-reforma-oszlak-y-otros.pdf
- LONGO, Francisco. (2004) "Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público." Paidós, Barcelona.
- VILLORIA MENDIETA Manuel y PINO MATUTE Eloísa (2009), "Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas". Editorial Tecnos. Madrid, España.
- VAN DER MEER, Frits, RAADSCHELDERS, Jos y TOONEN, Theo (2015). Comparative Civil Service Systems in the 21st Century, Palgrave MacMillan, 2nd edition, New York.
- DUSSAUGE LAGUNA, Mauricio y PARDO, Carmen (2018). De los modelos a los instrumentos de reforma administrativa. INAP, CIDE. México.



4-2-BIBLIOGRAFÍA ESPECIAL POR UNIDAD

PARTE I: MARCO CONCEPTUAL BÁSICO

I.1 LAS RELACIONES HUMANAS EN EL SECTOR PÚBLICO

- BILBAO DE TERK, Miriam. En PONT, Enrique, (1985) "Manual de Administración de Recursos Humanos". Documento de Trabajo N°20, 2 tomos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales -UNC- Mendoza.
- PERRY, James, HONDEGHEM, Annie y WISE, Lois (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. Paper prepared for presentation at the International Public Service Motivation Research Conference, co-sponsored by the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington and the Public Management Institute, Katholieke Universiteit Leuven, Bloomington, Indiana, June 7-9, 2009. En línea: http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO06060039_perry_2009_PSM_Bloomington.pdf (obligatoriedad sujeta a disponibilidad de material traducido)
- MOE, Terry (2008). ACUÑA, Carlos, "Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual". Proyecto de Modernización del Estado. Segunda Edición 2008. Jefatura de Gabinete de Ministros, 527-554.
- Wegman, Gabriel (2021). La motivación como factor crítico del empleo público. CUINAP. N 56.

RECOMENDADA

- DOWNS, Anthony (1964). Inside Bureaucracy. En línea: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>
- PERRY, James y WISE, Lois (1990). The motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, 1990. Mayo-junio: 367-373. En línea: http://www.indiana.edu/~ijpweb/papers/The_Motivational_Bases_of_Public_Service_Perry_&_Wise%201990.pdf
- ROUBAN, Luc (1995). The Civil Service Culture and Administrative Reform. En PETERS, Guy y SAVOIE, Donald. Governance in Changing Environment. Montreal and Kingstom: Canadian Centre for Management Development and McGill-Queen's University Press, p. 23-54.
- SCHUSTER, Christian and ESTEVE. M. (2019). Motivating Public Employees. Cambridge: Cambridge University Press.

I.2. SISTEMAS DE FUNCIÓN PÚBLICA

- LONGO, Francisco. (2004) "Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público." Paidós, Barcelona, cap. 2.
- DUSSAUGE LAGUNA, Mauricio (2005). Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual. Revista Servicio Profesional de Carrera. En línea: <https://servicioprofesionaldecarreracomparadofcpys.files.wordpress.com/2012/08/mauriciodussaugeserviciocivildecarre1.pdf>



- GÓMEZ CÁRDENAS, C. W. (2011). "Reformas administrativas y sus marcos cognitivos: entre el burocratismo, el posburocratismo; la responsabilización o la hibridez". Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal (DAAPGE), Año 11 (5), pp. 41-80. En línea: <http://www.redalyc.org/pdf/3375/337530221002.pdf>.
- IACOVIELLO, Mercedes y STRAZZA, Luciano (2011). De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina. Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal (DAAPGE), N°16: 51-95. En línea: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/ojs/index.php/DocumentosyAportes/article/view/1264/1978>
- Del teletrabajo al teleservicio. Entre las viejas anomalías y la nueva normalidad en el diseño de la decisión pública. En D. Pando (comp.), En La Administración Pública en Tiempos Disruptivos. AAEAP. pp. 281-289 (2021).
- OSZLAK, Oscar (2019). Los impactos de la era exponencial sobre la gestión pública en los países emergentes. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 12 -15 nov.
- CRIADO, Ignacio (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. Revista de Estudios Políticos, Núm. 173 (2016): julio-septiembre. En línea: <https://recyt.fecyt.es/index.php/RevEsPol/article/view/52490>
- *Se utilizará material virtual adicional para el debate sobre la situación del servicio civil en el período post-pandemia.*

RECOMENDADAS

- WEBER, Max (1974). Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva (Tomo I). México: Fondo de la Cultura Económica.
- DE LEÓN MIRANDA, Jorge (2021). Fortalecimiento institucional y datos, claves para las respuestas del gobierno a la pandemia COVID-2019. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/fortalecimiento-institucional-y-datos-clave-s-para-las-respuestas-del-gobierno-a-la-pandemia-covid-19/>
- PETERS, Guy (2008). The Napoleonic Tradition. International Journal of Public Sector Management. Vol. 21, pp.118 – 132.
- PETERS, Guy, ALBA TERCEDOR, Carlos y Conrado RAMOS (eds.). (2021) The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America.
- VAN DER MEER, Frits, RAATDSCHELDERS, Jos y TONEEN, Theo (2008). Modelos Administrativos, tradiciones y reformas ¿último recurso explicativo? (2008) Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública. En línea: <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewPDFInterstitial/13690/14342>
- HORTON, Sylvia (2011). Contrasting Anglo- American and Continental European civil services systems. En MASSEY, Andrew (ed.). International Handbook on Civil Service Systems. Edward Elgar: 152-177. En línea: <http://diarium.usal.es/agustinferraro/files/2016/02/Ferraro-Splendid-Ruined-Reform.pdf>
- DUSSAUGE LAGUNA, Mauricio I. La literatura comparada sobre reformas administrativas. Desarrollos, limitaciones y posibilidades Gestión y Política Pública, vol. XVIII, núm. 2, 2009, pp. 439-495
- HEREDIA, Blanca (2002). La economía política de la reforma de sistemas de administración de personal público en América Latina: un marco de análisis. Washington: Red de



Transparencia y Gestión de la Política Pública, BID. En línea:

<https://publications.iadb.org/handle/11319/4527?locale-attribute=es>

- HOOD, C. y JACKSON, M. (1997). La argumentación administrativa. México: Fondo de Cultura Económica
- OSZLAK (2013). La gestión pública post-NGP en América latina: balance y desafíos pendientes. Jornada inaugural en la IX Conferencia de la INPAE: "Enseñanza y Pedagogía de la Gestión de Políticas Públicas: Desafíos y Actualidad para un Nuevo Servicio Público". Mayo 2013, Santiago, Chile. En línea: <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/La%20Gestion%20Publica%20post-NGP.pdf>
- FERRARO, Agustín (2009). Reinventando el Estado. Por una administración pública democrática y profesional en iberoamérica. Madrid: INAP: 119-140.
- CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. (2007). "Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos". Gestión y Política Pública, Vol. XVI (2), pp. 539-564. En línea: http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XVI_No.II_2dosem/Christensen_y_Laegreid.pdf
- Tom Christensen y Per Lægreid (2022). Taking stock: New Public Management (NPM) and post-NPM reforms—Trends and challenges. En Andreas Ladner y Fritz Sager (eds.). Handbook on the Politics of Public Administration. Edward Elgar, 38-49.

I.3. LA BUROCRACIA PÚBLICA Y SU CONTEXTO POLÍTICO

- POLLITT, Christopher y BOUCKAERT, Geert (2010). La Reforma de la Gestión Pública: Un análisis comparado. Madrid: INAP. Cap. I y III.
- PAINTER, Martin & PETERS, Guy (2010). Administrative Traditions in Comparative Perspective: Families, Groups and Hybrids. En PAINTER, Martin y PETERS, Guy (eds.) Tradition and Public Administration. Nueva York: Palgrave Macmillan. En línea: <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/finder/view/10.1057/9780230289635> (obligatoriedad sujeta a disponibilidad de material traducido)
- IACOVIELLO, Mercedes (1996) "El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas". Cuaderno CEPAS Nº 4, CEPAS-AAG: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcepas/cuad4.pdf>
- PRATS I CATALÁ, Joan. Del clientelismo al mérito en el empleo público. Análisis de un cambio institucional. Biblioteca IDEAS del Instituto Internacional de Gobernabilidad, Universidad Oberta de Catalunya: 1-16. En línea: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/PRATS%20i%20CATALA,%20Joan%20-%20Del%20clientelismo%20al%20merito.pdf>
- LLANO, Mercedes (2016). Expresiones comunes del patronazgo: un fenómeno sin épocas ni fronteras. Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal (DAAPGE), No 27. En línea: <https://bibliotecavirtual.uni.edu.ar/ojs/index.php/DocumentosyAportes/article/viewFile/6166/9125>
- LAPUENTE, Víctor y DAHLSTROM, Carl (2017). Organizando el Leviatán: por qué el equilibrio entre políticos y burócratas mejora los gobiernos? Duesto.
- SCHERLIS PEREL, Gerardo (2008). Gobierno de partido y partido de gobierno: la consolidación del partido estatal de redes en Argentina. Revista Iberoamericana. Vol. 8 Núm. 32. En línea: <https://journals.iai.spk-berlin.de/index.php/iberoamericana/article/view/798>



- SCHERLIS, Gerardo (2013). The contours of party patronage in Argentina. *Latin American Research Review*, Vol. 48, No. 3

RECOMENDADAS:

- GEDDES, Barbara (1996). *Politician's Dilemma. Building State Capacity in Latin America*. Estados Unidos: University of California Press.
- MAIR, Peters (1994). *Party Organizations: From Civil Society to the State*. En KATZ, Richard y MAIR, Peter. *How Parties Organize*. SAGE, London.
- PETERS, Guy y PIERRE, Jon (2000). Funcionarios y políticos: el equilibrio cambiante. *GAPP*. N° 17-18 (enero-agosto): 31-38.
- DAHLSTRÖM, Carl; LAPUENTE, Victor, y TEORELL, Jan (2012). The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption *Political Research Quarterly* 65(3) 656–668.
- ABERBACH, Joel D., PUTMAN, Robert D. y ROCKMAN, Bert A. (1981). *Bureaucrats & Politicians in Western Democracies*. Estados Unidos: Harvard University Press.
- WEBER, Max (1979). El político y el científico. Alianza, Madrid. En línea: <http://www.iapq.org.mx/website/biblioteca/El%20CIENTIFICO%20Y%20EL%20POLITICO.pdf>
- CHUDNOSKY, Mariana y CAFARELLI, Laura (2018). Los cambios en las estructuras organizacionales del estado y su vínculo con la composición del empleo público. Argentina, 2003-2016 *Foro Internacional (FI)* 232, LVIII, 2018 (2). En línea: <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/2465/2471>
- KOPECKÝ, P. SCHERLIS, G. y SPIROVA M. (2008). Conceptualizing and measuring party patronage. *Leiden University: Committee on Concepts and Methods Working Paper. Series N° 25*.
- PETERS, Guy y PIERRE, Jon (2004). Politicization of the civil service: concepts, causes, consequences. En PETERS, Guy y PIERRE, Jon (eds.). *Politicization of Civil Service in Comparative Perspective. The quest of control*. Nueva York: Routledge: 1-13.
- PETERS, Guy (1999). *La política de la burocracia*. México, DF: Fondo de la Cultura Económica.
- EVANS, Peter y RAUCH, James (1999). Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of "Weberian" State Structures on Economic Growth. *American Sociological Review*, Vol. 64, N°5: 748-765
- RAMOS LARRABURU, Conrado, PANIZZA, Francisco and PETERS, Guy B. (2018) *Roles, trust and skills: a typology of patronage appointments*. *Public Administration*, 97 (1). pp. 147-161.
- CORTÁZAR VELARDE, Juan Carlos, LAFUENTE, Mariano y SANGINÉS, Mario (2014). El fortalecimiento del servicio civil como pilar de las instituciones del sector público. En CORTÁZAR VELARDE, Juan Carlos, LAFUENTE Mariano y SANGINÉS, Mario (eds.). *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas Del Servicio Civil en América Latina (2004–13)*. Washington, DC: BID, Cap. 1.
- SCIALPI, Diana (2004). A mayor violencia laboral institucional em El empleo público, mayor corrupción en el Estado: una hipótesis de investigación a profundizar, UCA, pp. 63-77 http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2485/Mayor_violencia_Scialpi.pdf?sequence=1
- JONHNSON, Ronald N. y LIBECAP, Gary D. (1994). *The Federal Civil Service System and The Problem of Bureaucracy*. University of Chicago Press.



- GRINDLE, Merilee (2012). Job for the boys. Patronage and the State in Comparative Perspective. Harvard University Press.
- LLANO, Mercedes (2017). Discusión sobre las relaciones entre política y administración pública en América Latina. Patronazgo y burocracia, una relación inexplorada. Revista Enfoques. Vol. 15, Núm. 27. En línea: <http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/461>

Punto 1.4. EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

- CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2003). En línea: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>
- LONGO, Francisco. (2004) "Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público." Paidós, Barcelona, cap. 3 y 4.
- CORTÁZAR VELARDE, Juan Carlos, LAFUENTE, Mariano y SANGINÉS, Mario (eds.) (2014). Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13). Washington, DC: BID. En línea: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6636/Al-servicio-del-ciudadano-Una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en%20America-Latina.pdf?sequence=1>. Cap 2.
- LLANO, Mercedes y Baumann, Ingrid (en prensa). Tendencias y escenarios de reformas en la profesionalización del empleo público. En O. Oszlak, Tendencias y Escenarios de la Reforma del Estado en América Latina y el Caribe, Caracas.
- WEBER, Alejandro, CORTÁZAR, Juan Carlos y LAFUENTE, Mariano (2017). ¿Cómo diseñar e implementar un segmento directivo profesionalizado? BID. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8113/Como-disenar-e-implementar-un-segmento-directivo-profesionalizado-opciones-para-una-gerencia-publica-a-la%20carta.pdf?sequence=1>
- CHUDNOVSKY, Mariana y DOUSSETT FARIAT, Micaela (2016). Énfasis normativo y reformas de empleo público en la región: la historia del servicio civil argentino desde 1983. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 8 - 11 nov.
- LLANO, Mercedes, BILBAO Miriam y BELMONTE, Alejandro (2018). Burocracia y sistema político a nivel subnacional. Factores asociados a la profesionalización de los sistemas de gestión de empleo público en los municipios mendocinos. Trabajo preparado para su presentación en el XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 10 al 13 de septiembre.

RECOMENDADA

- OSZLAK, Oscar. (2001) Sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe. Situación actual y desafíos futuros. En Red de Gestión Pública y Transparencia. Documento de Trabajo. BID. Washington DC, abril.
- MARTÍNEZ PUÓN, Rafael (2011). Directivos versus políticos: la importancia de la función directiva en las administraciones públicas, México, Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos; Editorial Miguel Ángel Porrúa (Las Ciencias Sociales).
- KUPERUS, Herma y RODE, Anita (2016). Top Public Managers in Europe. Ministry of the Interior and Kingdom Relations. En línea: http://www.eupan.eu/files/repository/20170206084104_TopPublicManagersinEuropemainreport.pdf



- IACOVIELLO, M., LLANO, M. y RAMOS, C. (2017). Alta dirección pública latinoamericana: marchas y contramarchas. Revista de Gestión Pública. Revista de Gestión Pública. Vol. VI, Nº 2. En línea: http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_VI_No_2/IacovielloLlanoRamos.pdf
- IACOVIELLO, Mercedes, PANDO, Diego y LLANO, Mercedes. Modalidades de empleo, modelos de gestión y tipos burocráticos: la diversidad como regla en la función pública argentina. Trabajo presentado por Mercedes Iacoviello. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Montevideo, Uruguay, 29 octubre al 1 noviembre de 2013.
- POMARES, Julia; GASPARÍN, José y DELEERSNYDER, Diego Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación. CIPPEC. Documento de trabajo Nº: 117. En línea: <http://www.cippec.org/documents/10179/51827/117+DT+PyGG+Empleo+publico+2013.pdf/f3cb4e4b-0a4f-4f7f-b66e-c5849ea05118>
- RAMIÓ, Carles y SALVADOR, Miquel (2005). Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina. Barcelona: Fundació CIDOB.
- ZUVANIC, Laura e IACOVIELLO, Mercedes (2010). La burocracia en América Latina. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (58-59): 9-41- En línea: http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/58_59/laura_zuwanic.pdf
- FERRARO, Agustín (2011). A splendid ruined reforme: the creation and destruction of a civil service in Argentina. En MASSEY, Andrew (ed.). International Handbook on Civil Service Systems. Edward Elgar: 152-177. En línea: <http://diarium.usal.es/agustinferraro/files/2016/02/Ferraro-Splendid-Ruined-Reform.pdf>
- LÓPEZ, Andrea y ZELLER, Norberto (2010). Argentina: un balance de las reformas administrativas en el Estado Nacional a 25 años de Democracia. Serie Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Dirección de Investigaciones, INAP. Documento de Trabajo Nº 1.
- ESTÉVEZ, Alejandro y BLUTMAN, Gustavo. El modelo burocrático inacabado después de las reformas de los 90: ¿Funcionarios, gerentes o sobrevivientes? Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 9, Nº25. En línea: [file:///C:/Users/Mechi/Downloads/El modelo burocratico inacabado despues de las ref. pdf](file:///C:/Users/Mechi/Downloads/El%20modelo%20burocratico%20inacabado%20despues%20de%20las%20ref.pdf)
- SALAS, E. y WEGMAN, M. (2016). Para el servicio civil que merece un país en serio: hacia la consolidación del derecho de igualdad de todo ciudadano a ingresar a la Administración Pública por concursos de méritos y capacidades. Cuaderno de Administración Nº 1, AAEP.
- SANGINÉS, Mario y STRAZZA, Luciano (2016). Profesionalización de la función pública en los estados de México. BID. En línea: <http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2016/05/Profesionalizacion-de-la-funcion-publica-en-los-estados-de-Mexico.pdf>

BASES DE DATOS

- ECHEBARRÍA, Koldo (ed.). Informe sobre la situación del Servicio Civil en Latinoamérica. Washington DC. BID: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5895/Informe%20sobre%20la%20situacion%20del%20servicio%20civil%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf?sequence=1>
- IADB: <https://iadb.libguides.com/psm/serviciocivil>



- OCDE:
https://www.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-de-las-administraciones-publicas-am-erica-latina-y-el-caribe-2020_1256b68d-es
- DATAGOV: IACOVIELLO, Mercedes e ITURBURU, Mónica (2010). Empleo Público en América Latina. Construcción de indicadores de empleo público y servicio civil para los países de América Latina. Proyecto: DataGov Stand Alone Budget-
- CIPPEC.

PÁRTE II: DESARROLLO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

II.1. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN, ESPECIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

- VILLORIA MENDIETA Manuel y PINO MATUTE Eloísa (2009), "Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas". Editorial Tecnos. Madrid, España.
- PEREDA Martín y BERROCAL Francisca. Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. En línea:
http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf

RECOMENDADA

- PYNES, Joan (2009). Human Resource Management for Public and Non Profit Organizations. Jossey Bass. Cap. 6
- DE LA CALLE DURÁN María del Carmen y ORTIZ URBINA CRIADO Marta (2004). "Fundamentos de Recursos Humanos". Pearson Educación S.A. Madrid, España.

II.2. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL EMPLEO.

- SUNDELL, Anders (2012). What is the best way to recruit public servants? Working paper series 7. (obligatoriedad sujeta a disponibilidad de material traducido) Quality of Government Institute, University of Gothenburg, En línea:
http://www.qog.pol.gu.se/digitalAssets/1378/1378579_2012_7_sundell.pdf
- CARDONA PERETÓ, Francisco (2005). Revista Servicio Profesional de Carrera- Reclutamiento, selección y promoción en los Sistemas de Servicio Civil de los países miembros de la Unión Europea y en algunos países candidatos. En línea:
http://revistabuengobierno.org/home/wp-content/Documentos/RSP8_5.pdf

RECOMENDADA

- MANUAL SELECCIÓN DE PERSONAS EN SERVICIOS PÚBLICOS (2008). Dirección Nacional del Servicio Civil. Santiago de Chile: Editorial Valente. En línea:
http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Manual%20Seleccion_Ultima%20Version.pdf
- Oliveros, Virginia & Schuster, Christian. (2018). Merit, Tenure, and Bureaucratic Behavior: Evidence From a Conjoint Experiment in the Dominican Republic. Comparative Political Studies. 51. 759-792.

II.3. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN LABORAL Y PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA



- BILBAO DE TERK Miriam y otros. (1997) Impacto de Capacitación del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa en la Administración Pública y en la Formación Ocupacional. Región Cuyo. Consejo de Investigaciones de la Universidad Nacional de Cuyo. 1997. Capítulo I- A y B. Mendoza
- BILBAO DE TERK Miriam y otros (1997). "Las nuevas situaciones laborales. Reestructuración Productiva, intervención estatal y Procesos de Integración Regional." "Análisis Comparativo del Estado referido a los Recursos Humanos. Parte II." Capítulo III. Mendoza
- OECD (1997), "Public Service Training in OECD Countries", SIGMA Papers, No. 16, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5kml619ljzn-en> En línea: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5kml619ljzn.pdf?expires=1465423028&id=id&accname=guest&checksum=F8CDCC1FDD1A7BA7557CD0E3929C5E78> (obligatoriedad sujeta a disponibilidad de material traducido)
- LEMOS, Elisa (2021). "El diseño de una actividad de capacitación en línea con la construcción de capacidades estatales". CUI NAP N° 62.

RECOMENDADA

- PULIDO, Noemí (2000), "El proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público", Caracas, CLAD (Documentos Debate: Estado Administración Pública y Sociedad; N° 5). En línea: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0036002.pdf>

II.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SUBSISTEMA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

- VILLORIA MENDIETA, Manuel (2009). La gestión de las personas en la Administración pública. La evaluación del rendimiento. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional. En línea: http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=70b5b59e-fcd5-48e3-bb92-5ded85501f0d&groupId=10129
- IACOVIELLO, Mercedes y PULIDO (2008), Noemí. Gestión y gestores de resultados: cara y contracara. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 41. (Jun.). Caracas. En línea: <http://oid.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/041-junio-2008/iacoviello>.
- HINTZE, Jorge (2001). Los salarios como radiografía de la política de recursos humanos. Documento presentado como ponencia en el Primer Congreso Argentino de Administración Pública, Rosario, Argentina, 30 de agosto al 1 de septiembre.
- HINTZE, Jorge (1999). El sistema salarial. Aspectos conceptuales. Documentos TOP. En línea: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/36.pdf>
- VAN RIJCKEGHEM, Caroline, y WEDER, Beatrice (2001). "Bureaucratic Corruption and the Rate of Temptation: Do Wages in the Civil Service Affect Corruption, and by How Much?" Journal of Development Economics 65:307-31. En línea: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9773.pdf>

RECOMENDADA

HASNAIN, Z., MANNING, N. y PIERSKALLA, J. (2012). "Performance-related Pay in the Public Sector, A Review of Theory and Evidence". Documento de trabajo de investigación de políticas Núm. 6043. Washington, D.C.: Banco Mundial.



- OCDE (2005). Paying for Performance: Policies for Government Employees. En línea en español:
<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9789264007550-sum-es.pdf?expires=1467051367&id=id&accname=guest&checksum=DC68D8FFAD795FAC6D7E785103E02362>

II.6. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

- RAMIÓ, Carles. Corrientes neoempresariales versus corrientes neopúblicas: cultura administrativa, valores públicos y credibilidad social. Un planteamiento radical. En línea: <http://www.ops.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/neoempresariales.pdf>
- CARTA IBEROAMERICANA DE ÉTICA E INTEGRIDAD EN LA FUNCIÓN PÚBLICA. En línea: <https://www.clad.org/images/declaraciones/CartaIberoamericanaEticaeIntegridadFuncionPublica.pdf>

RECOMENDADA

- JAMIL, I., ASKVIK, S., HOSSAIN, F. (2015). Administrative Culture in Developing and Transitional countries. Routledge, London-New York.
- BONIFACIO, José. A. y FALIVENE, Graciela (2002). Análisis Comparado de las relaciones laborales en la Administración Pública Latinoamericana. BID, CLAD. En línea: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4516/An%C3%A1lisis%20Comparado%20de%20las%20Relaciones%20Laborales%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20Latinoamericana%3a%20Argentina%2c%20Costa%20Rica%2c%20M%C3%A9xico%2c%20y%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1>
- OIT, ACTRAV Y CIF (2011). Derechos Sindicales en el Sector Público en América Latina. En línea: http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activld/proyectos/actrav/actividadesregionales/2012/documentos/obj04_act03_2012_cursodistancia_td_derechos_sindicales_sec_pub.pdf

5- WEBGRAFÍA

<https://clad.org/>
<https://aeeap.org/>
www.iadb.org
www.oecd.org
<https://www.argentina.gob.ar/efatura/gestion-y-empleo-publico/inap>
<https://www.youtube.com/@tiptravesiaalainnovacionpu1149/videos>

6- ESTRATEGIAS O MODALIDADES DE TRABAJO PREVISTAS PARA EL DESARROLLO DEL ESPACIO CURRICULAR

Se implementará un sistema de aprendizaje significativo con participación activa en el marco de clases presenciales, combinadas con intervenciones virtuales, a desarrollarse bajo una estrategia de aula invertida. Se aplicarán guías para orientar la lectura de la bibliografía de referencia y se analizarán casos. Se utilizarán diversos recursos tecnológicos, plataformas y espacios virtuales institucionales.

Se invitará a docentes, especialistas y decisores públicos para tratar temas específicos.



7. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Se considera como importante para el equipo de cátedra en el estudiante, cumplir los siguientes criterios de formación: coherencia en lo que se expresa en forma oral o escrita; consistencia en el tratamiento o análisis de algún tema; la organización lógica de los contenidos desarrollados; relevancia de los antecedentes o información seleccionada; la claridad en el uso del lenguaje, de los juicios de valor, etc.; la precisión en el empleo del vocabulario o léxico específico de la disciplina; exhaustividad en la selección de los posibles argumentos que fundamenten alguna posición en el análisis de un caso.

7. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Conforme al Art. 6 Ord. N° 108/10 C.S. en el caso de los *exámenes orales y exposiciones*, se regirán teniendo en cuenta, los criterios de evaluación anteriormente mencionados como la producción escrita de textos en las que se evaluarán las normas, pautas y criterios de edición (Sistema APA). El equipo docente se encontrará presente en el momento de ser examinado el estudiante. En el marco del proceso enseñanza – aprendizaje, el estudiante hará efectivo su derecho a recibir en tiempo y forma una devolución de los resultados.

8. SISTEMA DE EVALUACIÓN/CONDICIONES DE EVALUACIÓN

Acreditación y/o Promoción con Examen Final (Ord. N° 108/10 CS). Los exámenes finales se efectuarán mediante el sistema tradicional. Para la regularidad el estudiante deberá participar en las instancias de seguimiento de lectura, un trabajo práctico o ensayo y la presentación final grupal sobre experiencias latinoamericanas nacionales/subnacionales.

En caso de no alcanzar la regularidad, el estudiante deberá rendir en calidad de no regular (escrito y oral según sistema tradicional).

CRONOGRAMA TENTATIVO SEMANAL DE ACTIVIDADES DE LA CÁTEDRA

Fecha	Modalidad (teórica / práctica-inve- rtida)	Docente	Tema/Actividad/Evaluación
18/08	CLASE TEÓRICA	Dra. Mercedes Llano	<p>Presentación de la cátedra.</p> <p>I.1. INTRODUCCIÓN: LAS RELACIONES HUMANAS EN EL SECTOR PÚBLICO</p> <p>I.1.1. La conducta humana. El proceso causal. Las diferencias individuales. Conducta motivada y conducta frustrada. Síntomas de la conducta frustrada.</p>



			I.1.2. Motivación: Concepto y fundamentación. Incentivos: concepto y clasificación. Sistema de premios y castigos. La motivación en el sector público.
25/08	CLASE TEÓRICA Presencial	Dra. Mercedes Llano	I.2. LOS SISTEMAS DE FUNCIÓN PÚBLICA I.2.1. El sistema de recursos humanos: la especificidad de la gestión de recursos humanos en el sector público. ¿Qué es la función pública? Tradiciones administrativas. Modelos de función pública.
01/09	CLASE TEÓRICA Presencial	Dra. Mercedes Llano Lic. Federico Castañón	I.2.2. Corrientes de reformas administrativas. La gestión pública en la era exponencial: teletrabajo e incidencia de la pandemia COVID-19.
08/09	CLASE TEÓRICA Clase presencial	Dra. Mercedes Llano	I.3. LA BUROCRACIA PÚBLICA Y SU CONTEXTO POLÍTICO I.3.1. Administración de Recursos Humanos en un contexto político. El peso de los modelos político-administrativos. Tradiciones administrativas.
15/09	CLASE TEÓRICA Presencial	Dra. Mercedes Llano Lic. Adolfo Medalla Lic. Federico Castañón	I.3.2. Patronazgo. Relación entre los segmentos políticos y administrativos. Expresiones estructurales y conductuales del patronazgo. I.3.3. Alcance e impacto de la politización. Violencias institucionales en el sector público.
22/09		Dra. Mercedes Llano Lic. Adolfo Medalla	I.3.4. Evolución de sistemas de patronazgo a sistemas de servicio civil. I.4. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS I.4.1. La gestión de recursos humanos como sistema integrado. Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Indicadores asociados al empleo público. I.4.2. Los subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos y sus interrelaciones: planificación,



			organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y de las relaciones humanas y sociales y organización de la función de recursos humanos.
29/09	TEÓRICO/ PRÁCTICA Clase presencial/vi rtual	Dra. Mercedes Llano	I.4.3. Nivel de desarrollo de los sistemas de gestión de recursos humanos en América Latina y el Caribe. Sistemas de la Alta Dirección Pública en clave comparada.
06/10	TEÓRICA Clase presencial/vi rtual	Dra. Mercedes Llano Lic. Federico Castañón	I.4.4. El servicio civil argentino en el contexto regional: ¿burocracia homogénea o múltiples burocracias? SINAPA/SINEP: nave insignia del sistema integrado de recursos humanos en la administración central nacional. I.4.5. Sistemas de empleo público a nivel subnacional. Trabajo práctico
20/10	TEÓRICA Clase presencial/vi rtual	Dra. Mercedes Llano Lic. Adolfo Medalla	II.1. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO II.1.1. Subsistema de planificación de los recursos humanos. II.1.2. Análisis, Descripción y Especificación de los puestos. Metodología. Gestión por competencias. El perfil del puesto. II.1.3. Implementación de técnicas de valoración. Distintos métodos. Ventajas e inconvenientes.
27/10	TEÓRICA Clase presencial/vi rtual	Dra. Mercedes Llano Lic. Juan José Vega (clase adscripción)	II.2. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DE EMPLEO Y SUBSISTEMA DE DESARROLLO II.2.1. Reclutamiento. Fuentes de reclutamiento. La universidad como fuente de reclutamiento. II.2.2. Inducción y selección. II.2.4. Desvinculación laboral.
03/11	TEÓRICO/PR ÁCTICA	Dra. Mercedes Llano/Lic.	II.2.5. El proceso de capacitación laboral. Identificación de necesidades de capacitación.



	Clase presencial/vi rtual	Federico Castañón	<p>II.2.6. Planeamiento de la Carrera. Promoción y Ascensos. Antigüedad vs Mérito.</p> <p>II.2.7. Análisis de Casos en el SINAPA y SÍNEP.</p> <p>II.3. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SUBSISTEMA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN</p> <p>II.3.1. Conceptos, métodos e instrumentos de evaluación del desempeño.</p> <p>II.3.2. Objetivos de la evaluación de desempeño.</p> <p>II.3.4. Definición de Estructura Salarial. Sueldo Base. Remuneración Variable.</p> <p>II.3.5. Patologías asociadas a las estructuras salariales del sector público.</p> <p>II.3.6. Relación salarios-corrupción.</p>
10/11		Dra. Mercedes Llano/Lic. Federico Castañón	<p>II.6. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES</p> <p>II. 4.1: Cultura organizativa y clima laboral</p> <p>II. 4.2. Ética e integridad en la función pública.</p> <p>II. 4.3. Conflicto. Resolución de conflictos. El rol de las organizaciones gremiales.</p>
17/11			Presentación trabajo final

VIGENCIA DE PROGRAMA		
AÑO	PROFESOR/A RESPONSABLE	FIRMA
2023	Dra. Mercedes Llano	
VISADO POR		
DIRECTOR/A DE DEPARTAMENTO	DE CARRERA	O DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN ACADÉMICA



