



RES - 2025 - 468 - CD-ECO # UNNE

Sesión 11/09/2025

**VISTO:**

El Expediente 2025-21860; y

**CONSIDERANDO:**

Que, en el mencionado Expediente obra una nota de la Secretaria Académica, Doctora Verónica Glibota Landriel, a través de la cual eleva programa de la unidad curricular **Modelos de Gestión Pública, Políticas Regulatorias y Reformas Del Estado**, correspondiente a la carrera **Licenciatura en Administración Pública - Ciclo de Complementación**;

Que, tras un análisis detallado de la propuesta presentada por el docente responsable del desarrollo de la unidad curricular, la Secretaría Académica considera que la misma cumple con los criterios establecidos y respalda su implementación;

Lo aconsejado por la Comisión de Enseñanza e Investigación;

Lo resuelto por el Consejo Directivo en Sesión Ordinaria de fecha 11-09-2025;

Por ello:

**EL CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
RESUELVE:**

**ARTICULO 1º:** Aprobar el Programa de la unidad curricular **Modelos de Gestión Pública, Políticas Regulatorias y Reformas del Estado**, correspondiente a la carrera **Licenciatura en Administración Pública-Ciclo de Complementación** presentado por el docente responsable, que figura como Anexo de la presente Resolución y que regirá a partir de su dictado en el período lectivo 2025.

**ARTICULO 2º:** Registrar la presente Resolución, efectuar las comunicaciones correspondientes y oportunamente proceder a su archivo.



VERÓNICA M. L. GLIBOTA LANDRIEL  
SECRETARIA ACADÉMICA

MOIRA YANINA CARRIO  
DECANA

## ANEXO

### LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - CICLO DE COMPLEMENTACIÓN

#### PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

##### 1. IDENTIFICACIÓN

- **Asignatura:** Modelos de gestión pública, políticas regulatorias y reformas del Estado
- **Carrera:** Licenciatura en Administración Pública - Ciclo de Complementación
- **Formato Curricular:** Asignatura Obligatoria
- **Ubicación en el Plan de Estudios:** Primer Año
- **Régimen:** Cuatrimestral
- **Carga Horaria:** 6 horas semanales / 96 horas totales
- **Año Académico:** 2025
- **Profesor a cargo:** Lic. Andrés Roberto Ayala

##### 2. FUNDAMENTACIÓN

La gestión pública contemporánea se desenvuelve en un escenario de creciente complejidad, caracterizado por profundas transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que desafían las capacidades estatales tradicionales. El modelo burocrático weberiano, que durante gran parte del siglo XX constituyó el paradigma dominante de la administración, ha evidenciado sus limitaciones para dar respuesta a las nuevas demandas ciudadanas de eficiencia, transparencia, participación y calidad en los servicios públicos.

Esta crisis del modelo tradicional impulsó, a partir de las últimas décadas del siglo pasado, una serie de procesos de reforma y modernización del Estado a nivel global, regional y nacional. En este contexto, surgieron nuevos paradigmas de gestión, como la Nueva Gestión Pública (NGP), que introdujo lógicas y herramientas del sector privado en el ámbito público, y más recientemente, los enfoques de Gobernanza y Gobierno Abierto, que ponen el acento en la colaboración, la red de actores y la transparencia.

Paralelamente, la redefinición del rol del Estado, especialmente en lo que respecta a su intervención en la economía y la provisión de servicios públicos, dio lugar al desarrollo de las políticas regulatorias como un instrumento clave. La creación de entes reguladores y el diseño de marcos normativos para sectores estratégicos se convirtieron en un componente central de la arquitectura institucional del Estado moderno.

Para el futuro Licenciado en Administración Pública, resulta indispensable comprender la evolución de estos modelos de gestión, analizar críticamente los fundamentos teóricos y las implicancias prácticas de las políticas regulatorias, y conocer en profundidad los procesos de reforma del Estado, con especial énfasis en la experiencia argentina y latinoamericana. Esta asignatura proporciona las herramientas conceptuales y analíticas para diagnosticar problemas institucionales, evaluar políticas públicas y diseñar estrategias de innovación que contribuyan al fortalecimiento de un Estado más eficaz, eficiente y al servicio de la ciudadanía.

##### 3. OBJETIVOS GENERALES

Al finalizar el cursado de la asignatura, se espera que los estudiantes logren:

- Reconocer los distintos modelos de gestión pública desde sus inicios hasta la actualidad, identificando sus fundamentos teóricos, características y limitaciones.
- Incorporar los conceptos teóricos básicos inherentes a la estructura y los procesos de las políticas y reformas públicas.
- Analizar críticamente el rol del Estado en la regulación de servicios, comprendiendo el funcionamiento de los entes reguladores y los principios de la auditoría de gestión.
- Evaluar los procesos de reforma y modernización del Estado en Argentina y en perspectiva comparada, valorando sus resultados y desafíos pendientes.

#### **4. COMPETENCIA GENERAL**

Al aprobar la asignatura, el estudiante habrá desarrollado la capacidad de analizar y evaluar modelos de gestión, marcos regulatorios y procesos de reforma en el sector público, aplicando herramientas conceptuales para el diagnóstico de problemas institucionales y la formulación de propuestas de innovación orientadas a mejorar la calidad y la eficiencia de la acción estatal.

#### **5. CONTENIDOS MÍNIMOS**

Entes reguladores. Responsabilidad del estado en la regulación de servicios. Principios de transparencia e información de la auditoría de la gestión pública. Procesos de modernización y reforma del Estado. Principios y lineamientos fundamentales de las transformaciones institucionales. Fortalecimiento y calidad institucional. Crisis de modelos de gestión burocráticos y procesos de innovación. Diagnósticos institucionales. Procesos de reforma en Argentina. Experiencias de análisis de innovaciones en el aparato estatal y valoración de resultados. Modelos comparados en América Latina y Europa. Reformas administrativas. Cambios de paradigmas y procesos transformadores. Criterios y modalidades de implementación de las reformas. La gestión de la innovación en el sector público.

#### **6. PROGRAMA ANALÍTICO**

**UNIDAD 1: El Estado y los Modelos de Gestión Pública: Una Perspectiva Histórica** 1.1. La Administración Pública como campo de estudio. El surgimiento del Estado moderno. 1.2. El modelo burocrático Weberiano: principios, racionalidad y disfunciones. Su influencia en la conformación del Estado en Argentina. 1.3. El Estado de Bienestar Keynesiano: expansión de funciones y capacidades estatales. El modelo de Estado desarrollista en América Latina. 1.4. La crisis del Estado de Bienestar y del modelo burocrático: causas fiscales, políticas y de legitimidad.

**UNIDAD 2: La Nueva Gestión Pública (NGP) y los Modelos Post-Burocráticos** 2.1. El Consenso de Washington y su impacto en la concepción del Estado. La crítica neoliberal al modelo burocrático. 2.2. Fundamentos y principios de la Nueva Gestión Pública (NGP): orientación al cliente, gestión por resultados, competencia, privatización y descentralización. 2.3. Herramientas de la NGP: contratos de gestión, agencias autónomas, indicadores de desempeño, presupuesto por programas. 2.4. Críticas a la Nueva Gestión Pública: riesgos de fragmentación, pérdida de visión estratégica y debilitamiento del ethos público. Modelos superadores: la Gobernanza y el Gobierno Abierto.

**UNIDAD 3: El Estado Regulador y las Políticas Regulatorias** 3.1. Del Estado productor al Estado regulador. Fundamentos de la regulación económica y social. 3.2. Fallas de mercado y

justificaciones para la intervención regulatoria. Monopolios naturales y servicios públicos. 3.3. Diseño institucional de la regulación: los Entes Reguladores. Su autonomía, capacidades técnicas y mecanismos de rendición de cuentas. 3.4. Principios de la buena regulación: transparencia, participación, previsibilidad y proporcionalidad. La auditoría de la gestión pública como herramienta de control y accountability.

**UNIDAD 4: Los Procesos de Reforma y Modernización del Estado** 4.1. Concepto y dimensiones de la reforma del Estado. Diferencia entre reforma, modernización e innovación. 4.2. Principios y lineamientos de las transformaciones institucionales. Fortalecimiento y calidad institucional: conceptos y estrategias. 4.3. Diagnósticos institucionales como punto de partida para la reforma. Metodologías y herramientas. 4.4. Criterios y modalidades de implementación de las reformas: gradualismo vs. shock. La gestión del cambio en las organizaciones públicas. La gestión de la innovación.

**UNIDAD 5: La Reforma del Estado en Argentina: Diagnóstico y Experiencias** 5.1. Ciclos históricos de reforma del Estado en Argentina. La primera y segunda generación de reformas en la década de 1990: privatizaciones, desregulación y reforma administrativa. 5.2. El rol de los organismos internacionales en la promoción de las reformas. 5.3. Análisis de innovaciones en el aparato estatal post-crisis de 2001: reconfiguración de capacidades y nuevas agendas. 5.4. Valoración de resultados: avances, retrocesos y desafíos pendientes en la construcción de un Estado eficaz. El debate actual sobre el empleo público y la calidad institucional.

**UNIDAD 6: Desafíos Actuales y Futuros en Perspectiva Comparada** 6.1. Modelos de gestión y reforma en América Latina: análisis comparado de casos (Chile, Brasil, Uruguay). 6.2. Las reformas administrativas en Europa: la experiencia de la OCDE. 6.3. Los nuevos paradigmas transformadores: Estado Abierto, gobierno digital y modernización tecnológica. El uso de la tecnología para la innovación en el sector público. 6.4. Desafíos de la gestión pública en el Siglo XXI: complejidad, incertidumbre y demandas de sostenibilidad e inclusión.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### 7.1. BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

- **Bresser Pereira, L. C.** (2001). *La reforma del Estado de los años noventa. Lógica y mecanismos de control*. Desarrollo Económico, 41(161), 517-550.
- **CLAD** (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Documento del Consejo Directivo del CLAD, Madrid.
- **Guerrero, O.** (2000). *El "New Public Management". ¿El evangelio gerencial para la reforma administrativa?* Revista IAPEM, (47), 23-42.
- **Majone, G.** (1997). *De la Administración Positiva a la Administración Regulatoria: las causas y consecuencias de los cambios en el modo de gobernación*. Documento de Trabajo, División de Administración Pública, CIDE.
- **Oszlak, O.** (1999). *De menor a mejor: el desafío de la segunda reforma del Estado*. Revista Nueva Sociedad, (160), 81-100.
- **Oszlak, O.** (2013). *La gestión pública post-NGP: Hacia un nuevo paradigma*. IX Congreso de Administración Pública, AAEAP, Resistencia.

- **Subirats, J.** (2012). *¿Gobiernos más inteligentes? Nuevas aproximaciones a políticas y gestiones públicas para un futuro sostenible*. Ponencia en el XVII Congreso Internacional del CLAD, Cartagena de Indias.
- **Thwaites Rey, M. y López, A. (Eds.)** (2005). *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino*. Prometeo Libros. (Capítulos seleccionados).

## 7.2. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- **Aguilar Villanueva, L. F.** (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica.
- **Barzelay, M.** (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press.
- **Evans, P.** (1996). *El Estado como problema y como solución*. Desarrollo Económico, 35(140), 529-562.
- **Hood, C.** (1991). *A Public Management for all Seasons?*. Public Administration, 69(1), 3-19.
- **Iacoviello, M. y Oszlak, O.** (2004). *Los dilemas de la nueva gestión pública en América Latina*. Ponencia en IX Congreso Internacional del CLAD, Madrid.
- **Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M.** (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.
- **Osborne, D. y Gaebler, T.** (1992). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós.
- **Repetto, F.** (2003). *Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina*. INDES-BID.

## 8. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

### 8.1. Estrategias de Enseñanza

El desarrollo de la asignatura combinará diversas estrategias pedagógicas con el fin de promover un aprendizaje activo y significativo por parte de los estudiantes:

- **Clases teóricas expositivas y dialogadas:** Se presentarán los conceptos, enfoques teóricos y marcos analíticos centrales de cada unidad, fomentando la participación constante, el debate y la reflexión crítica.
- **Análisis de casos prácticos:** Se trabajarán con casos de estudio concretos sobre procesos de reforma, diseño de políticas regulatorias o implementación de innovaciones en la gestión pública en Argentina y otros países, para aplicar los conceptos teóricos a la realidad.
- **Lectura y discusión de bibliografía:** Se promoverá el análisis crítico de los textos obligatorios a través de guías de lectura y puestas en común, incentivando el contraste de perspectivas entre diferentes autores.

- **Uso de recursos audiovisuales y digitales:** Se utilizarán noticias, documentos oficiales, informes de organismos y material audiovisual para ilustrar los temas tratados y conectar la teoría con la coyuntura actual de la administración pública.
- **Trabajos prácticos grupales:** Los estudiantes realizarán investigaciones y análisis aplicados sobre temáticas específicas del programa, fomentando el aprendizaje colaborativo y el desarrollo de habilidades de investigación.

## 8.2. Estrategias de Evaluación

La evaluación se concibe como un proceso continuo, formativo e integral, orientado a valorar la progresión de los aprendizajes y la construcción de competencias. Se busca superar un enfoque meramente sumativo para dar lugar a una evaluación más dinámica y participativa, en línea con las estrategias de enseñanza propuestas.

Se utilizarán los siguientes **criterios**:

- Claridad conceptual y utilización de vocabulario técnico preciso.
- Capacidad para relacionar e integrar los contenidos de las distintas unidades.
- Habilidad para aplicar los conocimientos teóricos al análisis de situaciones y casos prácticos.
- Pensamiento crítico y capacidad de argumentación fundada en la bibliografía y la normativa.

Los **instrumentos de evaluación** combinarán diversas modalidades:

- **Resolución de Casos Prácticos:** A lo largo de la cursada se plantearán casos para su análisis y resolución, tanto individual como grupal, que formarán parte del seguimiento del proceso de aprendizaje.
- **Trabajos de Investigación:** Se propondrá el desarrollo de trabajos de investigación sobre temas específicos del programa, fomentando la profundización y la consulta de bibliografía complementaria.
- **Análisis Integral y Defensa de Casos:** Como instancia integradora, se requerirá la preparación, análisis y defensa oral de un caso complejo que articule los contenidos de varias unidades del programa.
- **Evaluaciones Parciales en Plataforma Moodle:** Se realizarán evaluaciones parciales a través de cuestionarios en la plataforma virtual, diseñados para verificar la comprensión de los conceptos fundamentales.

## Condiciones de Aprobación:

Aprobar las distintas instancias de evaluación propuestas (casos prácticos, trabajos de investigación, evaluaciones parciales) con una calificación promedio no inferior a 6 (seis).

**Hoja de firmas**