

### **UNIDAD 3. Las organizaciones estatales y sus formatos de gestión** **Prof. Ma. Laura Pagani<sup>1</sup>**

**ACLARACIÓN:** Este recurso pedagógico es un material elaborado por la docente a partir de una selección de temas de la Unidad 3, que complementa la lectura de la bibliografía y las explicaciones de la clase.

Los materiales elaborados por los y las docentes y presentados en el campus tienen fines pedagógicos. En este apunte van a encontrar en el texto, explicaciones en la parte principal, recuadros para resaltar ideas, esquemas de análisis con imágenes de power point (como el de tipos de políticas públicas) y varios comentarios en pie de página, que actúan como explicaciones más específicas, que haríamos por ejemplo durante una clase presencial cuando decimos “tengan en cuenta “.....” y volvemos al hilo argumental que estábamos desarrollando. También se realizan “puentes” entre los contenidos de distintas unidades.

#### **Presentación**

Estamos en nuestras primeras semanas de teóricos y esta Unidad 3, nos lleva a recorrer distintos tipos de organizaciones. En la Unidad 1, vimos que una forma de clasificación es identificarlas como privadas, estatales y organizaciones de la sociedad.

Como bien señala Perrow (1992) vivimos en una sociedad organizacional, debido a la cantidad de organizaciones existentes, su incremento numérico y constantes cambios en relación con el contexto (de múltiples influencias).

Podemos abordar a las organizaciones como una formación social con determinadas características y problemas comunes o cada organización en forma singular y diferenciada según sus objetivos, el territorio y el período en el que se desarrollan y, por lo tanto, concebirlas como sujetos históricos. Específicamente Mayntz (1980) señala que una de las condiciones estructurales más importantes del desarrollo de las organizaciones radica en el ordenamiento político de una sociedad, a partir de la formación del Estado y la democratización. En este sentido, el objetivo de esta clase es describir un tipo de organización: las organizaciones estatales, presentando sus particularidades. También se identificarán los hitos fundamentales en las distintas perspectivas de estudio y los modelos de gestión<sup>2</sup>: burocrático, la nueva gestión pública, el gobierno abierto, la gestión militante, la ceocracia, que entendemos en relación a determinados roles del Estado y modelos de desarrollo<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Se agradecen los aportes de Lucia Guido Lavalle y Camila Della Ceca, adscriptas a la cátedra.

<sup>2</sup> Podemos pensar que las características de la organización del trabajo estatal, el modo de plasmar procesos y la relación con el contexto, se plasman en distintos modelos de Gestión. Algunos de estos temas se retomarán en la Unidad. 5

<sup>3</sup> Esto es importante ya que en cada encuentro se remarca la importancia de estudiar a las organizaciones y sus características en determinado marco histórico y temporal.



### 1. Concepciones sobre el Estado

Para Abal Medina y Barroetaveña (2000) el Estado está caracterizado entre otros aspectos, por:

- ✓ La soberanía: toda organización que sea llamada Estado deberá sostener que no existe otro poder que tenga capacidad de control sobre la población en cuestión. Debe ser reconocido como Estado por los demás Estados.
- ✓ El Estado posee control exclusivo sobre determinada población del planeta, su territorio.
- ✓ Las actividades que desarrolla el Estado precisan de un aparato administrativo de naturaleza burocrática para poder llevar a cabo sus tareas.

Para Thwaistes Rey (2005: 22), además, “aparece la visión del Estado como el lugar de lo nacional, especialmente como opuesto a lo foráneo, a lo imperial, afirmándose la necesidad de la independencia nacional frente a las economías centrales o desarrolladas”.

Seleccionamos estas características de las planteadas por los autores porque también se relacionan con la perspectiva de Oszlak (2008): el Estado puede concebirse en su sentido ideal-abstracto, como **relación social**, como instancia política que articula un sistema de dominación social, que establece cierto orden en un territorio dado. Pero también en su manifestación material es un conjunto interdependiente de instituciones que confirman el **aparato institucional** en el que se condensa el poder y los recursos de la dominación política. En este sentido es que asimilamos el Estado con el aparato estatal, o al sector público, o al conjunto de burocracias públicas.

Esta doble dimensión para entender al Estado son sintetizadas por Thwaistes Rey (2005: 29) “el aparato institucional del Estado condensa las contradicciones subyacentes en el orden

---

<sup>4</sup> Aclaración: los autores hablan de patrones de gestión y llegan hasta Neodesarrollismo y forma de Estado Nacional popular.

social y los intereses que en definitiva resultan representados y satisfechos dependen de contenido de la agenda pública y ésta, a su vez, de la estructura de dominación social (...) Su propia estructura institucional se despliega a partir de los resultados de los conflictos estructurales y, a su vez, da forma a posteriores conflictos”

## 2. Los estudios sobre las organizaciones estatales

Como explicamos anteriormente, en el encuentro que tuvimos por zoom, las organizaciones estatales se constituyeron como objeto de estudio posteriormente a las entidades industriales, donde se concentraron los primeros análisis. Así desde fines del siglo XIX, las primeras investigaciones sobre las organizaciones fueron funcionales al servicio de intereses de las empresas, teniendo como propósito el incremento de la productividad (Ibarra Colado, 2006a).

### Hagamos un breve repaso:

En primer lugar, se ubica el **taylorismo** que se basó en el empirismo científico y en la instrumentalidad del conocimiento para el análisis de tiempos y movimientos dentro de la fábrica, a partir del relevamiento sobre el comportamiento humano para el diseño de teorías explicativas, buscando obtener eficiencia mediante la estandarización de las tareas (Neffa, 1990). Más tarde, la denominada **Escuela de Relaciones Humanas** desarrolló los experimentos de *Hawthorne* para analizar el comportamiento social de los trabajadores, concluyendo que están influenciados por las normas y los valores de los grupos sociales en los que se desarrollan.<sup>5</sup>

Es recién en la etapa de institucionalización de la teoría organizacional (Ibarra Colado, 2006a) a mediados de los años '50, que se amplía el análisis a otro tipo de organizaciones (religiosas, escuelas, prisiones, hospitales, ejército, administración pública, sindicatos, partidos políticos). Harmon y Meyer (1999) señalan que en los inicios se consolida una “**teoría genérica**” de las organizaciones donde no existía distinción entre organizaciones públicas y privadas, y asimismo, no se considera en el análisis las variables: tiempo, lugar, contexto social y político. Esto se debió especialmente a la búsqueda de principios universales y de explicaciones científicas libres de valores. El carácter de lo público, se asociaba a lo político (entendido en un sentido negativo) y se consideraba que la administración debía mantenerse separada de la misma, por lo que la ciencia debía incluir como objetos de estudio otro tipo de organizaciones o abordar a las organizaciones de la administración dejando fuera de análisis, su constitución política. Bajo esta perspectiva, “las cuestiones de valor político podían y debían excluirse de tal empresa y una vez excluidas, el análisis científico descubriría toda conducta organizacional que fuera constante en todos los medios organizacionales, fuesen públicos o privados” (Harmon y Meyer, 1999: 51). Es en los años '40, cuando comienza a romperse esta visión con los trabajos de Appleby, Dahl y Waldo, y la administración pública empieza a ser concebida desde el diseño de políticas y donde lo político es inherente a este tipo de organizaciones. Las organizaciones estatales<sup>6</sup>, entonces, son consideradas como algo distinto de los negocios, ya que el énfasis está puesto en los servicios y no en las ganancias, y donde la responsabilidad presenta un carácter eminentemente político más que racional.

---

<sup>5</sup> Para Ibarra Colado (2006b: 142) este tipo de estudios que se refieren a corrientes organizacionales sin mayor referencia a los procesos propios de América Latina, presentan dificultades para interpretar los fenómenos organizacionales de las “orillas”, dada por su incapacidad para adaptarse a las realidades locales. En esta línea, Blanco y Carro (2014: 3) señalan “la importancia de comprender las propuestas teóricas en el marco de los antecedentes personales y de la época a los cuales corresponden, atendiendo al contexto histórico-social en el que la teoría es producida”.

<sup>6</sup> Según Bañón (1997) los primeros estudios sobre las organizaciones públicas se definen por su perspectiva jurídica.

Un hito fundamental en los estudios sobre la administración pública lo constituyen los escritos de Weber sobre la **burocracia**.

Otro hito lo constituye la emergencia de la administración pública como área de estudio a partir de que se consolida el Estado de Bienestar, marcando un nuevo rol del Estado y una ampliación de sus funciones y políticas (Bulcournf, Cardozo y Jolias, 2010; Bañón, 1997).

Esta transformación vuelve necesario el desarrollo de nuevas capacidades para planificar, implementar y evaluar políticas públicas. Es en este momento donde los estudios de la administración se enriquecieron con la economía, la sociología pero, especialmente, la ciencia política.

### 3. Características de la burocracia

- estructura de forma piramidal y jerárquica que plantea un esquema interno para la relación entre las funciones, bajo una marcada tendencia hacia la centralización de la autoridad formal;
- se basan en la norma, de validez universal, que condiciona el funcionamiento del aparato administrativo. El apego a la misma garantiza la imposibilidad del funcionario para negociar, acordar e intervenir en general bajo su propio criterio. Por ello, los resultados de la producción del sistema son evaluados mediante el cumplimiento normativo, es decir, a partir del respeto por los procesos y los procedimientos;
- ingreso meritocrático, promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia; centralidad en la autoridad y la responsabilidad, lo que facilita la evaluación de los resultados y su recompensa;
- la previsibilidad de las acciones, vuelve al sistema eficiente y confiable.

Sin embargo, algunos autores señalan las **limitaciones o debilidades** para analizar las organizaciones públicas desde este modelo de gestión, ya que han considerado que deja de lado la capacidad de los sujetos; no reconoce la incidencia de la conducta, y por lo tanto, no tiene en cuenta las relaciones humanas, afectivas y emocionales que se desarrollan al interior de las organizaciones, entre otras. Asimismo, han criticado el exceso de burocratización<sup>7</sup>, ya que enfatiza la importancia de los procedimientos y apego a reglas, perdiendo de vista el logro de los objetivos de la organización.

Este modo de caracterizar la organización del trabajo estatal, se plasma en el modelo de Gestión burocrático.



Es importante pensar la relación entre tipo de Estado (de Bienestar) y modelos de gestión (burocracia)

---

<sup>7</sup> Por ejemplo Barestein (1981) se refiere a la sobre-organización cuando es excesivo el apego a las rutinas burocráticas y se generan disfunciones o desviaciones, que impactan a nivel de resultados organizacionales a partir de un desplazamiento de objetivos, donde la burocracia se convierte en un fin en sí misma.

#### 4. Cambios en el modelo de gestión burocrático: la Nueva Gestión Pública

Recuerdan que en el sector privado en las dos clases que dejó grabadas el profesor Matías Manuele hablamos de ohnismo, toyotismo, posfordismo y describíamos nuevas formas de organizar el trabajo. En las organizaciones estatales se da un proceso similar.

Un quiebre fundamental ocurrirá en la década del '70, cuando predominaron los enfoques de la microeconomía, con la irrupción de la perspectiva de la **Nueva Gerencia Pública** (en adelante NGP), introducida con mayor fuerza unos años más tarde de la mano de las reformas del Estado en los años '90.

#### A partir de los años 70 se comienza a criticar el Estado de Bienestar y el Intervencionismo que genera:

- Estatización de muchos ámbitos de la actividad social. Problemas con el gasto público del Estado de Bienestar
- Se crean nuevos entes para llevar a cabo las acciones del Estado = incremento de sus funciones + aumento de empleados + tamaño.
- Constitucionalización de las relaciones políticas: Derechos sociales, art. 14 bis.
- Aumento de demandas que la maquinaria administrativa no puede procesar. Personalización y demandas contradictorias



Es importante pensar la relación entre tipo de Estado (Neoliberal) y modelos de gestión (NGP)

#### EN LOS '70: Neoliberalismo

- Globalización: Debilitamiento Estado Nación.
- Cambios en el pensamiento económico. Fin del keynesianismo.
- Dictadura militar.

#### EN LOS AÑOS 90: Las Reformas del Estado

Así, a continuación de las primeras reformas tendientes a minimizar el rol estatal en diferentes esferas de la actividad económica y social, tuvo lugar la nueva generación de reformas que priorizaron una serie de transformaciones hacia adentro del Estado (Oszlak, 1999). Estas corrientes se apuntalaron en las ideas provenientes de las ciencias de gestión o del *management*<sup>8</sup>, cuya legitimidad como fuente de propuestas para mejorar el desempeño del sector público encontró sustento en la experiencia entendida como exitosa en el sector privado. Se habla de Reinventar el Gobierno, que tenga una característica empresarial, que debe llevar el Timón y “no remar”<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Para profundizar los postulados de la NGP se recomienda la lectura de Osborne y Gaebler (1994).

<sup>9</sup> Los autores proponen transformar el gobierno tradicional de proveedor directo de servicios a uno catalizador; esto es: promotor, coordinador, activador y armonizador de las iniciativas de los sectores privados, comunitarios

Primera generación de reformas (OSZLAK, 1999)	“Segunda generación” (OSZLAK, 1999)
<p>Consenso de Washington. Ley N° 23696 del 89 (Rma del E: privatización y cese de acciones contra el Estado) y 23596 (Emergencia económica).</p>	<p>Banco Mundial: mejorar la capacidad estatal. 1997/8. Ley N° 24629/96 habla de Modernización: reorganización administrativa y calidad, Gestión x Resultados 2001: Plan de Modernización (Alianza). Acuerdos programas 2003. Decreto N° 103. Oficina Nacional de Innovación / Subs de la Función Pública</p>
<p>Priorización de la dimensión financiera y equilibrar la balanza de pagos. Crisis del Estado (E) Orientación al Mercado, apertura comercial y ajuste fiscal.</p>	<p>Las 1eras no resolvieron un conjunto de problemas, 2das reconstruir el aparato estatal</p>
<p><b>Oszlak:</b> Objetivo correr las fronteras entre el E y Soc</p>	<p><b>Oszlak:</b> Se orientan a producir transformaciones “hacia adentro” del E.</p>
<p><u>Minimizar el aparato estatal</u> Ajuste estructural: disminuir el tamaño del E</p>	<p>La <u>capacidad institucional</u> de los aparatos estatales, intentan mejorar sustantivamente la <u>gestión</u> del Estado.</p>
<p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El Estado deja de hacer algo y <u>es reemplazado x un tercero</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• privatización,</li> <li>• descentralización<sup>10</sup>,</li> <li>• desregulación,</li> <li>• terciarización</li> <li>• publicitación (organizaciones sociales, especialmente en implementación de políticas sociales)</li> </ul> </li> <li>2) políticas <u>focalizadas</u> (menor costo)</li> <li>3) Prescinde <u>de empleados públicos</u>: reducción de personal, retiros voluntarios</li> </ol>	<p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Reestructuración organizativa</li> <li>2) La profesionalización de la función pública, rediseño de plantas, sistema de carrera basada en merito, capacitación y desarrollo.</li> <li>3) la desburocratización de normas o procedimientos</li> <li>4) introducción de nuevas tecnologías de gestión y mejora de sistemas de información.</li> </ol> <p>Justificativo: ganar gobernabilidad,</p>

y de otras organizaciones sin fines de lucro para la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad. Se deben separar lo que son las decisiones sobre dirección o formulación de políticas (llevar el timón), de lo que son las decisiones relativas a actividades relacionadas con la prestación directa de los servicios (remar). Ver texto Osborne y Gaebler (1994: 55).

<sup>10</sup> La descentralización implicó el traspaso de políticas de nivel nacional a las provincias. En los años '90 también se habla de municipalización de la crisis, porque las provincias traspasan responsabilidades a los municipios. Estos traspasos no .siempre se dan con los recursos económicos necesarios

	legitimidad política y mejorar la democracia
<b>Reformas irreversibles<sup>11</sup>:</b> orientadas a lograr menos Estado = reducción de su intervención en diversos planos de su relación con la sociedad. Renuncia a roles, responsabilidades transferidas a otros actores sociales o estatales	<b>Reformas reversibles:</b> no pueden trasladar la responsabilidad de la gestión, existiendo siempre el riesgo latente de que los cambios que se introduzcan puedan revertirse
Efectos inmediatos	Efectos de largo plazo que muchas no se concretaron



Las **políticas focalizadas** se ejecutan mediante un conjunto de reglas e instrumentos que permiten identificar a personas o grupos poblacionales en situación de pobreza, como potenciales beneficiarios de intervenciones estatales. Se contraponen a las políticas sociales **universales** que son aquellas prestaciones (que se ejecutan por trasferencias de bienes y/o servicios, directas o indirectas) con las cuales el Estado beneficia a todos los ciudadanos, sin tomar en cuenta el nivel socioeconómico, pobreza.

**Para reflexionar ¿El empleo público argentino era elevado?, veamos datos comparativos de los años '90**

Países	Personal Público/Población	Países	Personal Público/Población
Argentina	4.9	Canadá	4
Brasil	3.3	EU	7.1
Chile	2.5	Francia	7
México	4.8	España	7

Promedio de estos países de América Latina: 3.88

Países desarrollados: 6.03

Como vemos los datos de empleo público no eran muy diferentes a la de los países desarrollados. Sin embargo, una de las medidas de los bancos internacionales que condicionaron la Reforma fue la de la reducción de personal. La Nueva Gestión Pública

<sup>11</sup> Pensar que en el año 1999 para Oszlak estas reformas eran irreversibles. Una década después, sin embargo se estatizaron empresas del estado privatizadas.

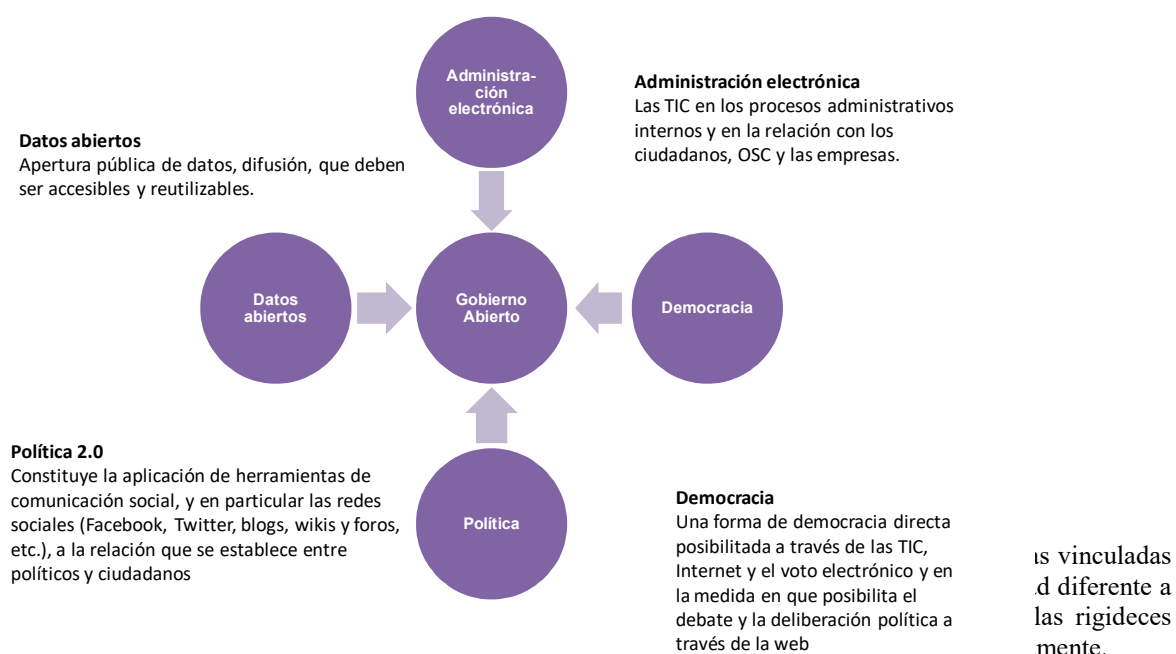
también impulsará la contractualización de “gerentes” y empleados, con la intención de combatir los pilares del antiguo empleo público (Szlechter y otros, 2018).

La NGP fue ampliamente criticada especialmente por la incorporación de herramientas de gestión del sector privado que desconocieron la cultura propia de las organizaciones estatales (Blutman y Menéndez, 2003). Al mismo tiempo, se señaló la sobrevaloración de la satisfacción del consumidor, tendiente a convertir al gobierno en un instrumento de consumo de servicios que generaba una negación de la ciudadanía en términos de legitimidad, igualdad y acceso (López, 2005). También se enfatizó que este enfoque impuso un modelo de Estado entendido como ideal y válido para todo tiempo y lugar, situación concebida como un “remedio tecnocrático” (Thwaites Rey, 2005)<sup>12</sup>.

5. **Modelos de Gestión más recientes:** A continuación presentamos una breve caracterizan de cada uno de ellos.

- **Gobierno Electrónico:** se caracteriza por el uso de internet y las tecnologías de información (NTIC) en la ejecución de las funciones administrativas y en la resolución de trámites, consultas, reclamos y sugerencias “en línea”.
- Más recientemente el uso de NTIC se suma a la participación, la colaboración y la transparencia, que constituyen los ejes principales de lo que se conoce como el paradigma del **Gobierno Abierto** (Calderón y Lorenzo, 2010).

#### GA-Fundamentos: la transparencia, la participación y la colaboración.





Los objetivos del Gobierno Abierto son:

- Impulsar interacciones con y entre la ciudadanía, organismos públicos, ONGs, grupos de interés, etc.
  - Promover el uso NTIC
  - Promover la transparencia y la rendición de cuentas.
  - Facilitar el acceso a la información pública.
  - Proveer servicios de excelencia.
  - Generar espacios de colaboración.
  - Propugnar el pluralismo, la expresión de opiniones y la participación ciudadana en las políticas públicas.
- También, en la misma época algunos autores mencionan a la “**gestión militante**”<sup>13</sup>, con la incorporación de movimientos sociales al Estado entre 2003 y 2015. A este modelo de gestión le corresponde una concepción del rol del Estado como el principal actor en el desarrollo social y territorial, abierto a la participación de las organizaciones de la sociedad civil. Se caracteriza por ser una gestión donde se da una disputa entre lo viejo (clientelar y focalizado) y lo nuevo (promoción social, protagonismo y organización). Surge un nuevo actor motorizador de las políticas sociales: el militante social con inserción territorial, trabajo comunitario vs. políticas tecnocrática de los '90.

## 6. Coercia – gobierno de Marcri

Gobierno de los CEOs es “una novedosa casta de altos ejecutivos provenientes, con una frecuencia inusual, de grandes empresas privadas. Asimismo, se observaba que esta multiplicación de directivos empresarios privados al frente del Estado encerraba un riesgo, potencial, pero no menor: el de que se plantearan “conflictos de intereses”. En términos concretos, que a la hora de tomar decisiones estos funcionarios, que en su mayor parte habían desarrollado su carrera, lealtades y vínculos fundamentales en el sector privado, pudieran beneficiar o tender a privilegiar intereses privados o particulares (por ejemplo, los de la/s empresa/s donde se habían desempeñado), vulnerando o perjudicando los intereses generales, los del conjunto de la sociedad que ahora debían gobernar” (Canelo, Castellani y Gentile, 2018: 118). En: <http://politicaspUBLICAS.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2018/10/Flacso-Elites-y-captura-del-Estado.pdf>



<sup>13</sup> Este tema se retoma en Unidad 5, con concepciones de Agustina Gradín y Luisina Perelmiter

### Se caracteriza por:

- Un porcentaje importante de funcionarios provienen del sector privado
- Preocupación por la transparencia
- Se presenta como un Gobierno “despolitizado”, basado en la eficiencia y racionalidad económica.



*“el enraizamiento que propone la ceocracia, más que una alianza con el capital nacional, residiría en la capacidad que tienen los cuadros del mundo económico para generar negocios desde el Estado.*

*(...) presentándose como un gobierno despolitizado, que apunta a solucionar los problemas de la gente sin anteojeras ideológicas y enunciando la vocación de sus máximos dirigentes por alimentar un país con menos disputas, más consensual y pluralista”*

En Cao, Horacio; Rey, Maximiliano y Laguado Duca, Arturo (2015). *El Estado en cuestión. Ideas y política en la Administración Pública argentina (1960 – 2015)*. Buenos Aires: Prometeo Libros (pp. 229-239).



- Políticas de Modernización administrativa – excesivo uso de la tecnología
- La problemática del Empleo Público:
  - Puntos en debate: magnitud, politización, clientelismo, incumplimiento por parte de los trabajadores de sus obligaciones laborales.
  - Aumento de la conflictividad laboral en el Sector por despidos, revisión de contratos, y pocos avances en las negociaciones colectivas en relación a los salarios.

Al calor de estas transformaciones -podemos agregar, siguiendo a Campana (2019)- que el gobierno de Macri implicó un declive de las protecciones sociales público-estatales, implicando cuatro grandes desplazamientos que se traducen en características generales de las políticas públicas de este período:

- del derecho a la protección a la posibilidad de crédito,
- del colectivo al individuo,
- de la igualdad a la equidad,
- de la ciudadanía a la meritocracia.

El primer punto refiere a que las personas en este contexto pasaron a tener un “deber social”, a adecuarse a un estilo de vida, a un comportamiento, a determinados valores, así la deuda adquiere un carácter disciplinador que permita hacer de sí mismo una empresa.

*“Hacer de sí mismo una empresa (como nos enseñó Michel Foucault) significa hacerse cargo de la pobreza, el desempleo, la precariedad, los ingresos mínimos los bajos salarios, como si fueran recursos o inversiones del individuo que deben administrarse como un capital, su capital”* (Campana, 2019; p.213).

Relacionado a este punto, la autora señala que el macrismo instaló una dinámica de descolectivización, llevando adelante políticas de individualización apostantes de una subjetividad individual. Lo llamativo de ello es que la política social se estructura por la lógica de la deuda, con el fin de transformar a seres en personas autónomas, al mismo tiempo que se incrementan las restricciones, los controles, los seguimientos hacia este colectivo.

El tercer elemento señalado por Campana- relacionado al elemento anterior- indica una fuerte apuesta hacia la trayectoria individual, pues las personas se convierten en receptores de la política social, dejan de ser visualizados/as como sujetos de derecho y empiezan a ser percibidos/as como “responsables” y emparentado al último rasgo, la autora exhibe una fuerte tendencia hacia la “meritocracia”, apoyada en el principio de justicia democrática y enlazada al “darwinismo social”, problematizando quiénes son merecedores y quiénes no de la implementación de la política social (Campana, 2019).

## **Reflexiones finales**

Al inicio explicitamos que el propósito de este apunte de cátedra era reconocer y describir la complejidad del fenómeno de las organizaciones estatales. Para ello recorrimos definiciones sobre Estado, identificamos diversas perspectivas en el desarrollo de los estudios sobre este tipo de organizaciones y presentamos diversos modos de gestión. La NGP coincide con los cambios en las formas de organización del trabajo en el sector privado, implicando además copiar muchas de sus técnicas y discursos (flexibilidad, eficacia, calidad, cliente).

Como resultado de las etapas recientes y convivencia actual de distintos modelos de gestión o islas (más modernas, más tradicionales) se ponen en duda, tal como señala Felcman (2016: 118) “lo que años atrás fue predominante: el paradigma neoliberal individualista, instrumentado mediante las tecnologías de gestión pública del *New Public Management* (NPM) “estalló” y sus diferentes fragmentos están ahora girando en un espacio interparadigmático (acéptese el *big bang* como metáfora)”.

Por último, señalar que nos interesa estudiar los modos de gestionar el Estado en el marco de un determinado rol del Estado, en un contexto determinado (y que genera determinadas políticas públicas). Recordemos la importancia de analizar siempre a las organizaciones en un marco histórico y social (Unidad 1). No tener esto en cuenta y tomarlo solo como una cuestión “técnica” ha llevado a diversos errores en las transformaciones que se quisieron imponer en los ámbitos estatales.

Cómo podrán valorar el tema de lo estatal en esta “clase” fue una presentación de aristas muy diversas, que seguiremos trabajando en otras unidades. Para muchos/as también será un lugar donde se inserten profesionalmente.

El próximo tema que abordaremos es el de las **organizaciones sociales**, a las que también hemos mencionado en este encuentro ya que muchas veces interactúan con el Estado o responden ante la población ante la ausencia de respuestas.

### **Bibliografía:**

- ABAL MEDINA, Juan Manuel y BARROETAVERÑA, Matías (2000). “El Estado”, en PINTO, Julio (comp) *Introducción a la Ciencia Política*, Eudeba, Buenos Aires, 2000.
- BAÑÓN MARTÍNEZ, Rafael (1997). Los enfoques para el estudio de la administración pública: orígenes y tendencias actuales, En: R. BAÑÓN y E. CARRILLO (Comps.). *La nueva Administración Pública*, (pp. 281-311), Alianza, Madrid.
- BARESTEIN, Jorge, *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*. México, CIDE, 1981.
- BLANCO, Verónica y CARRO, Fernanda (2014). “La fatiga laboral: revisión de los estudios experimentales de Alfredo L. Palacios”, Trabajo presentado en las *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP*, La Plata.
- BLUTMAN, Gustavo y MENDEZ PARNES (2003). Soledad, “Reformas Administrativas del Estado y Cultura”, en *II Congreso argentino de administración pública*.
- BULCOURF, Pablo, CARDOZO, Nelson y JOLIAS, Lucas (2010). “El desarrollo de los estudios sobre administración y políticas públicas en la Argentina desde la democratización hasta nuestros días”, Trabajo presentado en las VI Jornadas Internacionales de Estado y Sociedad. UBA, CEDES y CONICET, Buenos Aires.
- CALDERÓN, Cesar y LORENZO, Sebastián (2010). *Open Government*, Buenos Aires, Capital Intelectual.
- CAMPANA ALABARCE, Melisa (2019). “¿Pobreza cero? El deterioro del sistema público estatal de protecciones sociales en la Argentina de Cambiemos”. En Iglesias E. y Lucca, J.B (comp.) *La Argentina de Cambiemos*, UNR Editora, Rosario. (pp. 209-224).
- CAO, Horacio; REY, Maximiliano y LAGUADO DUCA, Arturo (2019). Luces y sombras del Estado Nacional Popular a principios del Siglo XXI. GIGAPP Estudios Working Papers, 5(98-110), 457-476. Recuperado a partir de <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/118>
- CAO, Horacio; REY, Maximiliano y LAGUADO DUCA, Arturo (2015). El Estado en cuestión. Ideas y política en la Administración Pública argentina (1960 – 2015). Buenos Aires: Prometeo Libros (pp. 82-90 y 229-239).
- CANELO, P.; CASTELLANI, A. y GENTILE, J. (2018). “Articulación entre elites económicas y elites políticas en el gabinete nacional de Mauricio Macri”. En Daniel García Delgado, Cristina Ruiz del Ferrier y Agustina Gradin (comp.) *Elites y capturas del Estado*. Buenos Aires: Argentina.
- CASTELLANI, Ana (2018), Informe de Investigación N° 5. Parte 1. “Cambiemos SA” Exposición a los conflictos de interés en el gobierno nacional. Los funcionarios con participación en empresas privadas, UNSAM.
- FELCMAN, Isidoro, Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "bing bang paradigmático". En *Revista*

*Estado y Políticas Públicas*, 4 (6), pp 117-131, 2016.

- HARMON, Michael y MAYER (1999). Richard, *Teoría de la Organización para la Administración Pública*, FCE, México.
- IBARRA COLADO, Eduardo (2006a). “¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas”, en DE LA GARZA TOLEDO, Eduardo (Coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques* (pp. 126-157), Editorial Anthropos, México,
- IBARRA COLADO, Eduardo (2006b). “Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa” en DE LA GARZA TOLEDO, Eduardo (Coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques* (pp. 126-157), Editorial Anthropos, México, 2006b
- ISUANI, Aldo (1985). *Los orígenes conflictivos de la seguridad social argentina*, Centro Editor de América Latina, Biblioteca Política Argentina N° 129, Buenos Aires.
- JAIME, Fernando; DUFOUR, Gustavo; ALESSANDRO, Martín y AMAYA, Paula (2013). *Introducción al análisis de políticas públicas*, Florencio Varela, UNAJ.
- LÓPEZ, Andrea, “Los fundamentos de la nueva gestión pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo”, en THWAITES REY, Mabel y LÓPEZ, Andrea (Eds.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado Argentino* (pp. 69-90), Buenos Aires, Prometeo, 2005.
- MAYNTZ, Renate (1980). *Sociología de las Organizaciones*, Editorial, Alianza Universidad.
- MEDINA, Cesar (2010). “Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación”, en *Cinta Moebio*, 38, pp. 91-109.
- MINTZBERG, Henry (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*, Ed. El Ateneo, Argentina.
- NEFFA, Julio (1990). *El proceso de trabajo y la economía del tiempo. Contribuciones al análisis crítico de Marx, Taylor y Ford*, CREDAL/CNRS, Hvmánitas, Buenos Aires.
- OSBORNE, David y GAEBLER, Ted, *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Buenos Aires, Ediciones Paidós, 1994.
- OSZLAK, Oscar (1999). “De menor a mejor, los desafíos de la segunda reforma del Estado”, *Revista Nueva Sociedad*, 160, pp. 81-100, 1999
- OSZLAK, Oscar (2008). “Formación histórica del Estado en América Latina. Elementos teórico-metodológicos para su estudio”, en *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual*, Proyecto de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, 2008.
- PERROW, Charles, “Una sociedad de organizaciones”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, N° 59, pp. 19-55, 1992.
- SZLECHTER, Diego; BAUNI, Natalia; BLUGERMAN, Leopoldo; ISUANI, Fernando y AGOFF, Sergio (2018). “La perspectiva del posfordismo en otras configuraciones organizacionales. Estado, sociedad civil y economía social”. En SZLECHTER, Diego (Coord). *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado*. UGS.
- THWAITES REY, Mabel (2005). “Repensando la estatidad. Para una transformación del Estado democrática y participativa”, en THWAITES REY, Mabel y LÓPEZ, Andrea (Ed.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino*. Buenos Aires: Editorial Prometeo.