

PRESENTACIÓN

TOP es un Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica especializado en la producción de tecnologías para la gestión pública y la intervención en procesos de fortalecimiento y modernización estatal. Fue constituido en 1987 bajo la figura jurídica de una asociación civil sin fines de lucro y, desde entonces, desarrolla y aplica tecnologías avanzadas en materia de organización y gestión institucional, colaborando en la solución de problemas de planificación, organización, administración de recursos, ejecución de proyectos, evaluación y control de la gestión, mediante servicios de consultoría especializada, investigación, formación de posgrado, capacitación profesional y transferencia de tecnologías. Ha prestado asistencia a numerosas instituciones públicas de nivel nacional y subnacional en casi todos los países de América Latina. TOP se halla registrado en la Inspección General de Justicia dependiente del Ministerio de Justicia de la Nación Argentina mediante Resolución N° 000654 del seis de octubre de 1987.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE TOP

- Proporcionar asistencia técnica y asesoramiento en materia institucional a organizaciones públicas e instituciones de educación superior latinoamericanas
- Desarrollar y transferir metodologías y tecnologías aplicables al análisis y desarrollo institucional de organizaciones públicas y académicas superiores
- Proporcionar formación virtual de posgrado y capacitación profesional en gestión pública
- Realizar investigaciones sobre el estado de la producción de conocimiento y la gestión pública en el ámbito de la región.
- Difundir conocimientos y tecnologías relativas a la gestión pública a través de publicaciones especializadas

AUTORIDADES Y RESPONSABLES ACADÉMICOS

Presidente Consejo Directivo Adriana Gullco
Director: Jorge Hintze
Coordinador General: Diego A. Federico

Consejo Académico: David Arellano Gault
 Leonardo Garnier
 Aldo Isuani
 Regina Pacheco
 Carles Ramio Matas
 Joan Subirats i Humé
 David Arellano Gault

Cuerpo docente: Asensio, Miguel Ángel
 Beltrán, Carlos A.
 Brailovsky, Antonio Elio
 Chiara, Magdalena
 Costa, Oscar Alberto
 Di Virgilio, María Mercedes
 Farías, José Carlos
 Feilbogen, Ernesto
 Hintze, Jorge
 Iacoviello, Mercedes

Isuani, Aldo
Lerner, Emilia
Malvicino, Guillermo
Miranda Miranda, Juan José
Moreno, María Estela
Harracá, Néida Beatriz
Pulido, Noemí
Rejtman Farah, Mario
Rodríguez Gustá, Ana Laura
Schweinheim, Guillermo
Vaccaro -Corduan, Liliana
Zurbriggen, Cristina

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

TOP mantiene convenios y ha desarrollado actividades vinculadas a sus objetivos institucionales en el marco de alianzas estratégicas con las siguientes organizaciones:

○ **Universidades**

Universidad Nacional del Litoral (Argentina)
Universitat Oberta de Catalunya (España)
Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)
Universidad de Los Lagos (Chile)
Universidad Nacional de Cuyo (Argentina)
Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)
Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina)
Universidad Tecnológica Nacional (Argentina)

○ **Sector privado**

PKF (Argentina)
Pragma Consultores (Bolivia)
Price Waterhouse & Co (Argentina)
Price Waterhouse & Co (Uruguay)
Price Waterhouse & Co (Bolivia)
EURO iNVEST (Argentina)
SIC Desarrollo (Argentina – Paraguay)

○ **Sector público**

Instituto Nacional de Administración Pública (Argentina) (INAP)
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Argentina) (INTA)
Instituto Provincial de Administración Pública (Argentina) (IPAP)
Municipalidad de Olavarria (Argentina)

○ **Organizaciones de la sociedad civil**

Centro Redes (Argentina)
Crisol Proyectos Sociales (Argentina)
Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública (Internacional) (INPAE)
Instituto de Administración Pública del Estado de México (México) (IPAEM)

○ **Organismos internacionales**

Organización de los Estados Americanos (OEA)

CONVENIOS DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

- Universidad Nacional del Litoral
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)
- Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Instituto de Administración Pública del Estado de México (México)
- Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE
- Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM)
- Universidad de los Lagos

MEMBRESÍAS

- Miembro de la Comunidad E-Learning del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo)
- Miembro de la Red Inter-Americana de Educación en Administración Pública (INPAE)

ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA

TOP ha prestado asistencia técnica a numerosas instituciones públicas de nivel nacional y subnacional, tanto en diversos países de América Latina, África y Asia a través de más de ochenta proyectos en las en las siguientes áreas:

- **Fortalecimiento institucional**
Intervención en procesos de reorganización y diseño de políticas o proyectos de racionalización administrativa, realizando diagnósticos institucionales y/o desarrollando e implantando tecnologías de gestión. Por lo general, los trabajos incluyeron análisis contextuales de la organización; identificación de sus productos y clientes (o usuarios); evaluación de la estructura organizativa existente, incluyendo organigrama, valoración de unidades, distribución de cargos y responsabilidades; análisis de la dotación de personal, las políticas de recursos humanos y el sistema de remuneraciones vigente; formulación de modelos organizativos opcionales; y propuesta de sistemas de planificación estratégica, control y evaluación, gestión presupuestaria de recursos humanos y administración de estructuras. **Países:** Argentina, República Dominicana, Bolivia, El Salvador, Panamá Uruguay.
- **Asistencia a la elaboración de estrategias de modernización del Estado**
Organización y dirección de misiones de identificación y formulación de proyectos de fortalecimiento de la gestión pública y reforma del Estado. Formulación de Programas de Modernización Estatal con criterio estratégico, a nivel del sector público global o de organizaciones específicas. **Países:** Argentina, Uruguay, Honduras, Paraguay, República Popular China, Sao Tomé-Príncipe y Mongolia
- **Desarrollo de recursos humanos**
Diseño y planificación de programas de desarrollo de recursos humanos. Formulación de planes de formación y capacitación en las áreas de planificación estratégica, toma de decisiones, tecnologías de gestión, formulación y análisis de políticas públicas. Formulación de proyectos, desarrollo e implantación de sistemas informatizados para la administración de estructuras organizativas, recursos humanos y remuneraciones (sistema O-RH). Según los casos, el alcance comprendió la instalación y puesta en marcha de bases de datos, módulos de presupuesto y control de recursos humanos, administración de macroestructura y de cargos, liquidación de haberes, gestión de concursos, evaluación y valoración de personas y unidades organizativas, administración de la capacitación. **Países:** Argentina, México, Venezuela, Costa Rica, Bolivia, Uruguay, El Salvador, Panamá.
- **Análisis jurídico y elaboración de normativa para el sector público**

Elaboración de proyectos de normativa sobre organización (leyes, decretos y reglamentos); estatutos de personal; bases y pliegos de licitaciones; contratos y convenios; y otras normas e instrumentos jurídicos requeridos para la gestión y reforma del Estado (v.g. reestructuración estatal, función pública, desregulación, procedimiento administrativo). Países: Argentina, Bolivia, Paraguay, El Salvador, Panamá, Uruguay.

- **Planificación estratégica y control de políticas y proyectos**
Desarrollo de metodologías y sistemas para la formulación, ejecución y seguimiento de políticas públicas, programas y proyectos Países: Argentina, Paraguay, Bolivia, Panamá
- **Gestión por resultados**
Desarrollo y aplicación de metodologías para al planificación estratégica, operativa, el control de gestión y la responsabilización por resultados en instituciones públicas. Países: Argentina, Bolivia, Panamá
- **Diagnóstico institucional y evaluación de capacidad de gestión**
Evaluación de la capacidad institucional disponible en organismos gubernamentales centralizados, descentralizados y autárquicos, para encarar proyectos de desarrollo tendientes a mejorar y elevar el nivel de prestación de servicios y gestiones rutinarias. Países: Argentina, Bolivia, Panamá, Paraguay, El Salvador.
- **Evaluación de resultados e impactos de organizaciones y programas públicos**
Desarrollo y aplicación de metodologías para la evaluación de impactos de programas y proyectos. Países: Bolivia, Argentina
- **Reingeniería de procesos de gestión**
Análisis y reingeniería de procesos de gestión en organizaciones públicas y académicas superiores de modo articulado con la incorporación de nuevas tecnologías, el rediseño normativo y el organizativo resultante. Países: Argentina, Bolivia
- **Administración de redes institucionales públicas**
Relevamiento de redes institucionales públicas mono y multi institucionales, identificación de nodos articuladores y diseño de esquemas de promoción, monitoreo, comunicación y evaluación estratégica y operativa de las redes. Países: Argentina
- **Evaluación de política salarial**
Evaluación de la racionalidad técnica de la estructuras y la composición salariales mediante metodologías soportadas informáticamente que captan y analizan los datos de las liquidaciones de haberes y las analizan técnicamente a través del Sistema de Análisis Salarial de TOP y las presentan mediante un Tablero de Control con indicadores que permiten identificar los puntos críticos de las estrategias de renegociación. Países: Argentina

DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS EN GESTIÓN PÚBLICA

TOP ha desarrollado y mantiene herramientas conceptuales, técnico-funcionales y computacionales en los siguientes campos:

- **Gestión presupuestaria de estructuras organizativas, desarrollo de recursos humanos y el sistema salarial**
En las organizaciones públicas las asignaciones formales de autoridad sobre el uso de recursos se realiza a través de las estructuras organizativas, mientras que la asignación de los mismos de efectúa mediante el instrumento presupuestario. La responsabilización de los actores requiere de la articulación de estos instrumentos con los mecanismos de desarrollo y asignación del personal y las políticas salariales. Esta articulación, denominada "congruencia O-RH" (Organización-Recursos Humanos) es la base conceptual de un conjunto de

herramientas técnicas, normativas y computacionales desarrolladas y actualizadas sucesivamente por TOP desde principios de la década del noventa, denominadas "Sistema ORH", que incluye el registro de las estructuras en términos de manuales de organización, la micro estructura en manuales de puestos de trabajo, la gestión de los recursos humanos en sistemas de selección y concursos, evaluación, capacitación y desarrollo y gestión y análisis salarial.

○ **Gestión orientada a los resultados**

Las metodologías y herramientas de gestión orientada a resultados en las administraciones públicas presentan especificidades y complejidades especiales que no han impedido los significativos avances que se han logrado en las últimas décadas. Tomando en cuenta la experiencia lograda hasta el momento en organizaciones públicas de los países desarrollados y especialmente de la región, TOP ha desarrollado y aplicado un conjunto de herramientas denominadas sistema Gestión por Resultados (GPR). El sistema GPR es una metodología conceptual y técnica para la responsabilización por resultados de los actores institucionales en base a esquemas de contractualización transparente y participativa. En este enfoque, el sistema GPR permite la formulación de planes estratégicos a partir de políticas, planes operativos anuales (POAs), presupuestos, control y rendición de cuentas operativa y evaluación de la relación entre eficiencia y eficacia operativa de los logros respecto de los planes y presupuestos.

○ **Evaluación de efectos e impactos de programas y organizaciones públicas**

La evaluación del valor público supone identificar la relación entre las asignaciones de recursos y los logros accedidos por usuarios y beneficiarios inmediatos y mediatos. La dimensión más relevante de esta evaluación es la relación entre efectividad (logros concretos expresados en términos de productos, resultados en impactos) y la sostenibilidad (desarrollo de capacidades para el mantenimiento de los logros). En base a este esquema de efectividad sostenible, TOP ha desarrollado a lo largo de los últimos cinco años un conjunto de metodologías orientadas a los programas y gestiones públicas para la elaboración de bancos de indicadores, registro de inventarios de usuarios y beneficiarios, registro de líneas de base, medición de efectividad y estimación de sostenibilidad. Este conjunto de herramientas, que incluyen metodologías, soportes computacionales para el procesamiento de los datos, administración de las gestiones de evaluación y tableros de control para la transparencia y visibilidad gerencial y política, se denomina Sistema ERI (Evaluación de Resultados e Impactos)

○ **Evaluación de resultados académicos y de formación profesional**

TOP ha desarrollado una serie de herramientas de registro académico orientadas a la evaluación de los logros de la formación académica y la gestión de capacitación profesional desde el punto de vista de la calidad académica y de la utilidad de los resultados para el desarrollo individual y la aplicación a la gestión de las organizaciones. Estas herramientas, denominadas GEA (Gestión y Evaluación Académica) dan soporte, además, al desarrollo de dos de las investigaciones en curso de TOP, referidas a la evaluación de la calidad de la formación de posgrado y de la capacitación en Latinoamérica desde el punto de vista de sus usuarios.

○ **Evaluación de las capacidades institucionales de organizaciones y programas públicos.**

La valoración del capital institucional requiere identificar las principales capacidades disponibles y, en especial, los déficit de capacidad institucional y sus causas principales. En base a la experiencia internacional en la materia y los antecedentes de desarrollos realizados desde los años ochenta en el Banco Mundial (en particular la metodología SADCI), TOP ha desarrollado un conjunto de herramientas soportadas computacionalmente para el análisis de

los déficit de capacidad, la identificación de sus causas según prioridades y la elaboración de planes de mejora, conjunto técnico que denomina Sistema DCI.

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

TOP ha realizado las siguientes investigaciones

○ **Investigación sobre el estado de la producción de conocimiento de materia de gestión pública en Latinoamérica (con apoyo de la Secretaría de Ciencia y Técnica argentina)**

TOP, con el auspicio de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica de Argentina lleva a cabo una investigación sobre la producción de conocimiento en materia de gestión pública en Argentina y Latinoamérica en los últimos años, cuyos resultados son puestos a disposición de la comunidad académica y los gestores públicos latinoamericanos a través del sitio de TOP mediante el Sistema EPC. Se trata de un sistema cuantitativo diseñado con un concepto de sistema de control y evaluación de producción de CyT, que permite administrar autores, documentos, ámbitos de evaluación, bibliotecas y usuarios a través diferentes módulos. Desde el punto de vista conceptual la investigación se basa en el análisis de citas en base a un supuesto democrático de acceso no restringido por ningún otro criterio que el cumplimiento de la condición de documento científico, no hallándose restringida a la información que hubiera pasado por filtros tales como juicios editoriales, de pares u otros. A su vez, el único criterio de evaluación es el juicio de los pares mediante un Índice de Reconocimiento (IdRI).

○ **Investigación sobre la calidad y utilidad de la capacitación aplicada en organizaciones públicas latinoamericanas**

La investigación tiene dos componentes, el primero sobre la calidad académica de la formación de posgrado en Latinoamérica desde la perspectiva de los alumnos y el segundo sobre la calidad de la capacitación profesional desde el punto de vista de las instituciones en las que trabajan los capacitandos. En ambos casos, se trata de las perspectivas de los usuarios finales, por lo que la metodología es la de evaluación de resultados e impactos (outcomes) en la que se basa el enfoque ERI desarrollado por TOP como una de sus tecnologías.

Componente de evaluación de la formación de posgrado en Latinoamérica

TOP está realizando una investigación sobre calidad y utilidad de la formación de posgrado en Latinoamérica vista desde la perspectiva de los usuarios con el objeto de contribuir al conocimiento y la mejora de la gestión académica, de manera articulada y complementaria a otra investigación actualmente en curso sobre "Producción Reciente de Conocimiento sobre Gestión Pública", auspiciada por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la República Argentina – SECyT y del Programa de Formación Virtual de Posgrado en Gestión Pública que se lleva a cabo con la Universidad Nacional del Litoral de Argentina.

Las cuatro principales cuestiones a las que se refiere la investigación son las siguientes: a) la medida en que la formación de posgrado responde a las expectativas de mejora de las capacidades laborales y enriquecimiento personal, b) la medida en que su calidad resulta satisfactoria para los alumnos?, c) la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la formación y d) la identificación de los patrones que caracterizan a la formación de mejor ecuación calidad-utilidad.

Componente de evaluación de la capacitación en organizaciones públicas latinoamericanas

No existe todavía en la región una investigación sistemática que permita establecer estándares comparativos de calidad de la capacitación y formación al interior de las instituciones laborales que, al mismo tiempo, admita comparaciones contextuales que informen no sólo sobre la evolución de la calidad al interior de las mismas sino también en relación con otras organizaciones. En este marco, TOP está llevando a cabo tal investigación en el ámbito latinoamericano, cuyos cuatro objetivos son los siguientes: a) La

identificación de los tipos de procesos de capacitación y desarrollo profesional que producen mejores resultados en cuanto a la ecuación calidad-utilidad, b) La identificación de los tipos de procesos de capacitación y formación que resultan más satisfactorios para el personal desde el punto de vista de las capacidades laborales y su enriquecimiento personal, c) la identificación de los tipos de proveedores de servicios de capacitación y formación producen mejores resultados y d) la identificación de las principales fortalezas y debilidades de los capacitación y formación que permitan orientar políticas al respecto.

ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

○ **Programa TOP-Universidad Nacional del Litoral de Formación Virtual de Posgrado en Gestión Pública**

El Programa de Formación Virtual de Posgrado en Gestión Pública es una iniciativa académica conjunta de TOP y la Universidad nacional del Litoral de Argentina, el cual se lleva a cabo en el marco del convenio suscripto entre ambas instituciones en septiembre de 2006 (Expediente Nro. 483.105), cuya misión es contribuir a la profesionalización de la gestión pública en los países de Latinoamérica desde una perspectiva crítica del estado del arte que tome en cuenta la especificidad histórica y contextual de la región, el peso de sus culturas políticas y su inserción en el mundo globalizado en el que tienden a diluirse las fronteras nacionales, promocionando la revalorización de lo público y la responsabilización de la gestión frente a la sociedad y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

Cursos del Programa

- Evaluación institucional de organizaciones públicas
- Planificación y rendición de cuentas por resultados y tablero de control
- Evaluación de resultados e impactos de organizaciones y programas públicos
- Gestión de políticas públicas
- Gestión estratégica de recursos humanos en organizaciones públicas
- Conducción y gerencia en instituciones públicas
- Administración financiera pública para no especialistas
- Ética pública, transparencia y anticorrupción
- Gestión de las políticas sociales
- Gestión de redes institucionales
- Economía gubernamental para no especialistas
- Gestión de políticas ambientales
- Gestión de la participación ciudadana
- Gestión por proyectos en ámbitos públicos

○ **Programa TOP de Capacitación Profesional en Gestión Pública**

El Programa de Capacitación Profesional en Gestión Pública está orientado a transferir tecnologías y metodologías de gestión mediante cursos cortos y prácticos. El programa se dicta de manera virtual (a distancia), a través del campus virtual de TOP, a participantes de toda Latinoamérica. Los cursos se organizan alrededor de problemas de la gestión y los objetivos son la presentación y ejercitación de soluciones prácticas. La medida del éxito es el grado de aplicación que los participantes pueden realizar, de las metodologías y herramientas adquiridas, en los plazos más cortos posibles. La filosofía del programa es la misma en que se basan sus contenidos: el logro de resultados y la mejora de la capacidad institucional.

Cursos del programa

- Administración de la capacitación
- Evaluación del déficit de capacidad institucional
- Elaboración de indicadores de productos, resultados, efectos e impactos
- Elaboración de contratos de gestión por resultados

- Gestión de la Calidad en Ámbitos Públicos
- Desarrollo de proyectos en ámbitos públicos aplicando Marco Lógico
- Elaboración de planes estratégicos de unidades de gestión
- Indicadores de la calidad ambiental
- Indicadores ORH (gestión de Organización y Recursos Humanos) en ámbitos públicos
- Técnicas de liderazgo y motivación para equipos de trabajo públicos
- Análisis de la Política Salarial
- Evaluación del desempeño individual en equipos de trabajo

○ **Cursos en Modalidad Institucional (in company)**

TOP mantiene un programa especial de formación y capacitación institucional, en el cual los contenidos programáticos de los cursos son adaptados a las necesidades particulares de cada institución. Los cursos se realizan de modo totalmente virtual, Semi-presencial (clases presenciales y a distancia) o en modalidad presencial.

Algunas de las Instituciones que optaron por la modalidad institucional

- Dirección de Investigación y Fortalecimiento Institucional (Panamá)
- Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo (México)
- Secretaria de la Gestión Pública (Argentina)
- Administración Federal de Ingresos Públicos -AFIP (Argentina)
- Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado -CEPRE (Uruguay)
- Administración Nacional de Seguridad Social - ANSES (Argentina)
- Lotería Nacional Sociedad de Estado (Argentina)
- Banco Provincia de Buenos Aires - BAPRO (Argentina)
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET (Argentina)
- Banco Central – BCRA (Argentina)
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)
- Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de Tucumán (Argentina)
- Fiscalía General de la República (Salvador)
- Municipalidad de Olavarria (Argentina)

ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

○ **Biblioteca Virtual sobre gestión pública gratuita**

Está disponible para los alumnos de los programas sus programas y el público en general tienen acceso. La biblioteca contiene documentos seleccionados por un Comité Editorial. Incluye, además, una sección de textos recomendados, que fueron seleccionados de otras bibliotecas en la temática y referenciadas desde el sitio de TOP.

○ **Acceso a una base de datos sobre gestión pública**

TOP ha desarrollado el Sistema EPC que contiene una base de datos con información **cienciométrica y bibliométrica sobre asuntos públicos** e incluye un índice de reconocimiento por pares (IdR). El Sistema EPC contiene al momento más de veinte mil documentos recientes sobre gestión pública, evaluados según la medida en que son citados por sus pares. Muchos de estos documentos están disponibles en la misma base de datos y a otros puede accederse desde la misma a sus actuales ubicaciones en internet.

○ **Boletín TOP**

TOP publica un boletín electrónico con información actualizada sobre gestión pública de suscripción gratuita.