INSTITUTO DE ASUNTOS PÚBLICOS
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
Universidad de Chile

PROGRAMA

I. IDENTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

Nombre de la asignatura	: **DISEÑO ORGANIZACIONAL y GESTIÓN DE PROCESOS**
Profesor	: Carlos Hernán Ramírez Guerra
Ayudante	:
Sección	: 01
Extensión	: Semestral
Area de formación	: Básica
Calidad	: Obligatoria
Horas de clases profesor	: Dos sesiones semanales
Requisito	: No tiene
Nivel de ubicación malla	: V Semestre
Créditos	: 9
Código	: OYG300-1
Semestre	: Otoño 2016

II. DESCRIPCIÓN GENERAL

El curso de Diseño Organizacional y Gestión de Procesos proporciona al estudiante las oportunidades y recursos para que colaboren y/o lideren procesos de rediseño institucional para incrementar la efectividad organizacional mediante intervenciones en estructuras organizacionales y procesos de instituciones públicas, desde una aproximación sistémica.

Los contenidos de la asignatura se estructuran en dos partes. La primera se orienta a reflexionar sobre los avances más relevantes que registra el Diseño Organizacional y a conocer los aspectos fundamentales que permitan al alumno crear, perfeccionar y optimizar la eficacia y adaptabilidad de micro y macro estructuras organizacionales, en el contexto del proceso de reforma del Estado y del rediseño de las instituciones públicas.

La segunda parte, se centra en desarrollar competencias cognitivas, habilidades y actitudes de los alumnos para que puedan conducir actividades de diagnóstico y de optimización y mejoramiento de procesos y procedimientos que contribuyan a mejorar la eficiencia, la calidad de los servicios y la efectividad organizacional, en el marco de una gestión pública moderna y dinámica.

III. OBJETIVOS

Al término del Curso, los alumnos que aprueben la asignatura, estarán en condiciones de:

a) Dirigir o colaborar en el diagnóstico, intervención y perfeccionamiento de macro y micro estructuras que aseguren la eficacia y adaptabilidad organizacionales;
b) Participar activamente en el diagnóstico, y optimización de procesos, procedimientos y métodos de trabajo organizacionales;
c) Dirigir y/o colaborar en equipos multidisciplinarios a cargo del diagnóstico y perfeccionamiento de estructuras y procesos según cambios del entorno, y adecuaciones surgidas sobre procesos de planificación estratégica y análisis de negocios, y
d) Evaluar y optimizar la gestión institucional de modo de propender al logro de un mejoramiento continuo de la calidad de servicio y efectividad organizacional.

Objetivos Específicos Unidad I

Aportar a la formación de personas que colaboren y/o lideren procesos de diseño / rediseño institucional para incrementar la efectividad organizacional mediante intervenciones en las estructuras, desde una aproximación sistémica. Se espera que al finalizar el módulo, los participantes estén en condiciones de:

- Identificar los elementos fundamentales que definen la estructura organizacional, incluyendo aspectos institucionales del diseño organizacional;
- Conocer y aplicar diversas metáforas susceptibles de emplear en el análisis y perfeccionamiento del funcionamiento de las organizaciones;
- Contrastar los modelos estructurales mecánicos y orgánicos y determinar los contextos favorables para su implementación;
- Identificar un conjunto de variables organizacionales objeto de diagnóstico y aplicar metodologías de trabajo para abordarlas;
- Conocer y comprender la normativa aplicable al Diseño organizacional de la Administración pública chilena, y
- Colaborar en procesos de diagnóstico, intervención y perfeccionamiento de estructuras administrativas que aseguren la eficiencia y la efectividad organizacional.

Objetivos Específicos Unidad II

Al finalizar el Curso, se espera que los alumnos estén en condiciones de:

- Asegurar la orientación al usuario o cliente e identificar la cadena de valor en la provisión de bienes y servicios a través de los procesos clave institucionales;
- Conocer y comprender las características principales de los enfoques susceptibles de utilizar en el mejoramiento de los procesos y procedimientos de las organizaciones;
- Conocer, comprender y aplicar herramientas para la sistematización y mejoramiento continuo de procesos;
- Conocer y utilizar herramientas de modelado visual de procesos, a nivel macro y micro;
- Desarrollar las diversas etapas de la investigación y niveles de análisis y mejoramiento de procesos;
- Desarrollar sistemas de medición de la efectividad, eficacia, eficiencia y adaptabilidad de los procesos;
- Conocer y comprender la normativa aplicable a la Gestión de procesos en la Administración pública chilena;
- Organizar el trabajo de equipos para mejorar y rediseñar procesos y procedimientos, y
- Liderar o ser un activo agente de cambio en la modernización de procesos y procedimientos asegurando la motivación y el compromiso de los recursos humanos y la oportuna adaptación de los servicios públicos a los desafíos de su entorno.

IV. CONTENIDOS

UNIDAD I: DISEÑO ORGANIZACIONAL

El tratamiento de esta primera unidad temática persigue generar las condiciones para que los alumnos puedan explorar el arte de comprender y modelar las organizaciones. Se enfatiza que nuestros diagnósticos se sustentan en interpretaciones de la realidad (metáforas, imágenes, lenguaje e ideas) y el porque de la importancia de servirnos de más de una visión para el análisis que facilite un más provechoso acercamiento al fenómeno organizacional, por regla general, complejo, ambiguo y paradójico.

Las materias se presentan contrastando el paradigma clásico, racionalista y ortodoxo y sus limitaciones, versus las nuevas y modernas perspectivas sistémicas y holísticas para comprender e intervenir el fenómeno organizacional.

- Organizaciones y Efectividad Organizacional
- Modelos, Metáforas y Paradigmas
- Subsistemas, Funciones y Mecanismos de Coordinación
- Desafíos de Diseño y Tipos Básicos de Organización.
- Variables de Diagnóstico y Parámetros de Diseño Organizacional (Especialización, Departamentalización, Tramo de control, etc.)
- Estructura Organizacional y Contexto
- Análisis y Diseño Organizacional de la Administración del Estado.

UNIDAD II: GESTIÓN DE PROCESOS

El programa de estudios de esta segunda unidad persigue desarrollar competencias cognitivas, habilidades y actitudes de los alumnos para que puedan conducir actividades de optimización y mejoramiento de procesos y procedimiento que contribuyan a mejorar la eficiencia, la calidad de los servicios y la efectividad organizacional, en el marco del imperativo de modernizar la gestión pública.

El desarrollo de los contenidos se orienta, además a generar las condiciones para que los alumnos puedan tomar conciencia de la importancia de sistematizar y optimizar los procesos y procedimientos en lo que respecta a la calidad de los servicios que la institución presta a sus usuarios o clientes externos e internos y el impacto que los procesos tienen en la productividad, la eficiencia y la efectividad organizacional.

En términos metodológicos, el curso se enmarca en una perspectiva de tutoría y de coaching, favoreciendo procesos de enseñanza aprendizaje centrados en actividades a desarrollar por los alumnos que permitan que éstos aprendan haciendo en la práctica.

- De la Gestión Tradicional a la Gestión Estratégica de Procesos.
- Características de los procesos y procedimientos: Operaciones, Flujo, Propuesta de Valor y Resultados para el Usuario o Cliente
- Modelamiento visual; Mapas, Fichas e Instrumentos de Sistematización de Procesos
- Estandarización y Normalización de Procesos
- Modernización y Mejoramiento de Procesos
- Metodologías para la Mejora de Procesos y Procedimientos: Mejora Continua – Reingeniería.
- Benchmarking
- Métrica: Indicadores de gestión, KIPs, Sistemas de Medición y Auditoría de procesos
- Liderazgo y Gestión del Cambio.

V. METODOLOGÍA

Las sesiones comprenden una metodología activa participativa (vivencial: aprender en la práctica), y en las que se espera potenciar el recurso del diálogo como experiencia de aprendizaje, más algunos lineamientos claves expositivos que entregará el profesor, quien, aclarará y/o ajustará oportunamente las materias que requieran una adecuada comprensión de los participantes.

El profesor procurará generar las instancias pertinentes para que los alumnos reflexionen sobre los contenidos y apliquen, individual y grupalmente, las competencias que potenciará o desarrollarán en el Curso. Las sesiones incorporarán el estudio y discusión de casos y presentaciones de los estudiantes.

Las exposiciones se realizarán con apoyo de material audiovisual, transparencias y elementos auxiliares que enriquezcan el proceso de enseñanza aprendizaje.

Aspectos metodológicos comunes a las dos unidades

1. Clases expositivas del profesor
2. Estudio y discusión de casos
3. Ejercicios de aplicación
4. Lecturas controladas
5. Trabajos de investigación
6. Exposiciones de los alumnos.

VI. EVALUACIÓN

- Evaluaciones parciales: 60%
- Prueba Global: 40%

VII. NORMAS SOBRE ETICA Y RESPETO ACADEMICO

En el transcurso del curso, y en particular en la elaboración de los trabajos y realización de pruebas, se espera que las y los estudiantes mantengan una conducta de respeto para con el trabajo de sus compañeros, así como también para con la obra de otros. En este sentido, se espera que los alumnos sean rigurosos en lo que respecta al citar artículos o textos, y en la elaboración de los trabajos de investigación. En particular, las y los estudiantes deberán evitar:

- Copiar trabajos, ya sea en su totalidad, párrafos o frases de éstos.
- Incluir en sus trabajos o ensayos citas textuales sin una adecuada cita.
- Incluir en sus trabajos o ensayos artículos o reportajes aparecidos en medios de comunicación, sin la respectiva cita.
- Considerar en sus trabajos entrevistas que no hayan sido debidamente realizadas o encuestas que no hayan sido aplicadas.

Según el Reglamento de Conducta de los Estudiantes de la Universidad de Chile, los alumnos que cometen fraude en exámenes, controles u otras actividades académicas, incurren en una infracción especialmente grave (Art. 5º, b)), lo que da lugar a una investigación sumaria que puede derivar en una censura por escrito, la suspensión de actividades universitarias o la expulsión de la universidad (Art. 26º).

VIII. BIBIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA POR UNIDAD

1) DISEÑO ORGANIZACIONAL. Bibliografía Básica

- DAFT, R. L. (2000), Teoría y Diseño Organizacional *(Organizacional Theory and Design),* 6º ed., Thomson editores, México.
- JONES, G. (2008), Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, edit. Prentice Hall, 5ª. ed., México.
- MINTZBERG, H. (1999), Gestionar el Gobierno. Gobernar la Gestión, en LOSADA i Marrodán, C. (editor) ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de gestión aplicadas a la Administración del Estado, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, D.C..
- MORGAN, G. (1996), Imágenes de la Organización *(Images of Organization, 1996)*, coedición Alfaomega ra-ma, México.

- RAMÍREZ G., Carlos (1999), Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg, apuntes de clases Asignatura de Organización y Métodos II, Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política, Universidad de Chile.

Bibliografia Complementaria *(para la profundización de contenidos)*

- AGUILAR V., L. (2006), Gobernanza y gestión pública, ed. Fondo de Cultura Económica, México.
- BANCO MUNDIAL (2008), Unidad de reducción de la pobreza y gestión económica, Chile: Estudio de Evaluación en Profundidad del Programa de mejoramiento de la Gestión (PMG), Chile.
- BOYETT, J. y BOYETT, J. (1999), Hablan los gurús *(The Guru Guide, 1998)*, editorial Norma, Colombia.
- BOZEMAN. B. (1998), Todas las organizaciones son públicas, tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas, Fondo de la Cultura Económica, México.
- BUSHE, G. R. Y SHANI A. B. (1993), Estructuras paralelas de aprendizaje. Fortalecimiento de la innovación en sistemas burocráticos, editorial Addison Wesley Iberoamericana S. A., serie DO, E. U. A..
- CARRILLO, A. (1977), Características del enfoque de sistemas. En CAMPERO, G. y VIDAL, H. compiladores, Teoría general de sistemas y Administración Pública, Editorial Universitaria centroamericana (Educa), Costa Rica, pp. 251 – 275.
- CEPAL (1998), Gestión de Programas Sociales en América Latina, Serie Políticas Sociales N° 25, volumen I, Chile.
- DORHMANN, T. Y MENDONCA, L.T. (2004), Boosting Government Productivity, The McKinsey Quarterly, Number 4, pp. 89- 103, San Francisco.
- ECHEBARRIA, K. (1993), La Administración Pública en la era del Management. Reflexiones sobre una década de modernización administrativa, Tesis doctoral, Universidad de Deusto, España.
- ECHEBARRIA, K. (1993), Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales, en Rev. del CLAD Reforma y Democracia. No. 18 (Oct. 2000). Caracas.
- EICHHOLZ, J. C. (2015), Capacidad adaptativa, cómo las organizaciones pueden sobrevivir, Editorial Lid, Colombia.
- GALÁN Z., J.I. (2006), Diseño Organizativo, Thomson editores, España.
- GILLI, J. J. (2007), Diseño Organizativo, ed. Granica, Argentina.
- GOMAI, R. y BRUGUE (1994), Nuevos modelos de gestión y organización pública, Programa de formació electes locals, Diputació de Barcelona N° 12, en Autonomies, Revista Catalana de Derecho Público, N° 18.
- HELLER, R. (2006) Charles Handy, DK Business Masterminds, Editorial: Dorling Kindersley, Perú.
- HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., y BECKHARD, R. (compiladores) (1998), La Organización del Futuro, editorial Granica, Argentina.
- HINTZE, J. (1999), Administración de estructuras organizativas, Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP, Buenos Aires.
- HINTZE, J. (2008), La desorganización óptima, en Revista del CLAD, Reforma y Democracia N° 42, Caracas.
- HITT, M., BLACK, J. y PORTER, L., (2012), Estructuras organizacionales, Pearson educación, México.
- HODGE, B. J.; ANTHONY, W.P., y GALES, L.M. (2003), Teoría de la organización. Un enfoque estratégico, Pearson educación, Madrid.
- JOHANSEN, O. (1982), Anatomía de la Empresa. Una Teoría de las Organizaciones Sociales, editorial Limusa S. A., México.
- KLIKSBERG, B. (1998), Seis tesis no convencionales sobre participación, //En Revista Instituciones y Desarrollo N° 2, diciembre 1998, p. 152 y ss. Instituto Internacional de Gobernabilidad – PNUD.
- LOSADA i Marrodán, C. (editor) (1999) ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de gestión aplicadas a la Administración del Estado, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, D.C..
- MAGRETTA, J. (2002), Qué es el management. Cómo funciona y por qué nos afecta a todos, edit. Empresa activa, Barcelona.
- MEDINA, J. Y ORTEGÓN, E. (2006) Manual de Prospectiva y Decisiones Estratégicas: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, ILPES, CEPAL, Serie Manuales, Santiago de Chile.
- METCALFE, L. y RICHARDS, S. (1989), Modernización de la Gestión Pública, MAP, Madrid , España.
- MINTZBERG, H. (1991), Mintzberg y la Dirección, editorial Díaz de Santos S. A., Madrid, España.

- MOORE, M. H. (1998), Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público, ediciones Paidós Ibérica, S. A., Barcelona, España.
- MORENO-LUZON, M.; PERIS F., F. y GONZALEZ T. (2001), Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos, editorial Prentice Hall.
- MORGAN, G. (1999), Imagin-i-zación, *(Imagin-ization)*, ediciones Granica S.A., España.
- NADLER, D. y TUSHMAN M. L. (1999), El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional *(Competing by design. The power of organization architecture, 1997)*, Oxford UNiversity press, México.
- NADLER, D., GERSTEIN, M., y SHAW R. (1994), asociados, Arquitectura Organizativa, ediciones Granica, España.
- NONAKA I., y TAKEUCHI H. (1999), La organización creadora de conocimiento, Oxford University Press, México.
- OSTER. M, Sh., (2000), Análisis Moderno de la Competitividad, Oxford University Press, México.
- POWELL., W., WALTER y DIMAGGIO., J., PAUL (1999), El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional, Fondo de Cultura Económica, México.
- SANCHEZ, A. (2003), Organizaciones: Nuevos retos, nuevos diseños, en Rev. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, N° 1, PP. 49-66.
- SCHVARSTEIN, L. (1998), Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas, ed. Paidos, Argentina.
- STARLING, G. (1994), Managing the public sector, cap. 7 Organización, Plublicat per Wadsworth Publishing Company en Programa de formació electes locals N° 13, Diputació de Barcelona.

2) GESTIÓN DE PROCESOS. Bibliografía Básica

- HARRINGTON, H. J. (1992), Mejoramiento de los procesos de la empresa. Ed. McGraw-Hill, Bogotá.
- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGIA, Guía para una gestión basada en procesos, s/f, España, en línea: http://www.oviedo.es/documents/12103/f8e7f4c1-a7ba-4fb5-87d7-c95335c79b22
- RAMIREZ, C. (1998) Sistematización de procesos y procedimientos. Apuntes Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile.
- RAMIREZ, C., (2007), Gestión por procesos. Apuntes Magister en Gobierno y Gerencia pública, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. En línea: http://es.slideshare.net/cheramig/crg-gestion-por-procesos
- ROURE, J.B., MOÑINO, M y RODRÍGUEZ-BADAL, M.A. (1997), La gestión por procesos, IESE, Universidad de Navarra, ediciones FOLIO S.A., Barcelona.

Bibliografia Complementaria *(para la profundización de contenidos)*

- ARMIJO, M., y BONNEFOY, J. (2005), Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Serie manuales Nº 45 ILPES / CEPAL, Chile.
- BALLART, X. (1992), ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Una aproximación sistemática y estudios de caso, MAP, Madrid, España.
- BARRAZA, E. (1996) Construcción de Indicadores de Gestión. Algunas reflexiones metodológicas, en Revista Chilena de Administración Pública Nº 10, Chile.
- BARROS, O. V. (2011) Ingeniería de Negocios, Diseño Integrado de negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Primera Parte, Departamento de Ingeniería Civil Industrial, Chile.
- BELCHER, J. (1987), Productividad Total. Cómo aprovechar los recursos para obtener ventaja competitiva. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.
- BERGER, C., y GUILLARD, S. (2001), Descripción gráfica de los procesos, editorial Aenor, España.
- BOYETT, J. y BOYETT, J. (1999), Hablan los gurús *(The Guru Guide)*, editorial Norma, Colombia.
- BRAVO C., J. (2005), Gestión de procesos, editorial evolución, Santiago de Chile.
- CAMISÓN C., CRUZ, S., Y GONZÁLEZ, T. (2007), Gestión de Calidad. Concepto, enfoques, modelos y sistemas, edit. Prentice Hall, 5ª. ed., España.
- CARRASCO, J. B. (2006), Gestión de Procesos, edit. Evolución, Chile.
- CENTRO NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD (1998). Productividad. Concepto y Metodología para calcularla, Chile.
- CHIAS, J. (1995), Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del público. Editorial Mc Graw Hill, España.

- DAVENPORT, T. H. (1996), Innovación de procesos *(Process innovation)*, editorial Díaz de Santos, España.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (1996), Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Indicadores de gestión en los servicios públicos, Chile.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (1997). Ministerio de Hacienda, Calidad de servicio y atención al usuario en el Sector Público. Experiencias Internacionales y su relevancia para Chile. Dolmen ediciones, Chile.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (2006), Mecanismo de Certificación Externa de Sistemas de Gestión de los PMG. Aspectos Generales, Chile.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (2008), Guía para implementación ISO 9001 2000, en línea: http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22361_doc_pdf.pdf, Chile.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS, SUBDERE y M.S.G.P. (1998), Programas de Mejoramiento de la Gestión, Ley Nº 19.553, Guía Metodológica para la Administración Pública, s/e, Santiago.
- GOMEZ C., G. (1997), Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño. Edit. Mc Graw Hill, México.
- GORE, A. (1993), De los Trámites Burocráticos a los Resultados. Crear una Administración Pública que Funcione Mejor y Cueste Menos, Informe del National Performance Review (NPR), IVAP, España.
- GROUARD, B. y MESTON F. (1996), Reingeniería del cambio *(L'enterprise en mouvement, 1995).* AlfaOmega - Marcombo, México.
- HAMMER, M., y CHAMPY, J. (1994), Reingeniería, Olvide lo que Ud. Sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¿Casi todo está errado!, Grupo editorial Norma, España.
- HINTZE, J. (2003), Gestión por Procesos y por Resultados en el Aparato Estatal. Una Cuestión Abierta, Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, Córdoba.
- HITPASS, B. (2012), Business process management (BPM), editorial BHH Ltda., Chile.
- KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P. (2002), Cuadro de mando integral (The balance scorecard), gestión 2000, Barcelona.
- KOTTER, J. (1997) El Líder del Cambio *(Leading Change, 1996)*, editorial Mc Graw – Hill, México.
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (1995), Comportamiento de las Organizaciones (*Organizational Behavior)*, editorial MCGraw-Hill, Madrid, España, España.
- Ley Nº 19.880. Sobre Procedimientos Administrativos y Regulación sobre Silencio Administrativo.
- LOPEZ C., J. y GADEA C., A. (1995), Servir al ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública, IVAP, ediciones Gestión 2000 S. A., Barcelona, España.
- MARCEL M. (1998), Indicadores de desempeño como instrumento de modernización en el Estado de Chile, en REVISTA Perspectivas Nº 2, volumen 2, Nº 1, departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- MARIÑO, H. (1993), Planeación estratégica de la Calidad Total. edit. TM, Bogotá.
- MEDINA GIOPP, A. (2005), Gestión por procesos y creación de valor público, Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- MENDOZA, X. (1993), Management público e indicadores de gestión: Una perspectiva organizativa, en REVISTA Economiaz, Nº 26, 2º Cuatrimestre 1993, Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno Vasco, España.
- MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA (2003), Proyecto de reforma y modernización del Estado, Simplificación de trámites. Manual operativo, documento electrónico, Chile.
- MORENO-LUZÓN, M. D.; PERIS BONET, F. J. y GONZÁLEZ CRUZ, T. (2001), Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos, editorial Prentice Hall, España.
- OBJECT MANAGEMENT GROUP (2011) Business Process Model and Notation, v2.0, En línea: http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/
- OSBORNE D., y GAEBLER T. (1994), La Reinvención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial, ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, España.
- OSBORNE, D. y PLASTRIK (2003), Herramientas para transformar el gobierno. Directrices prácticas, lecciones y recursos para revitalizar las escuelas, los servicios públicos y los organismos gubernamentales de todos los niveles. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona.
- PÉREZ F., J. (2010), Gestión por procesos, Esic editorial, España.
- PROKOPENKO, J. (1991), La Gestión de la Productividad. Manual Práctico, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, editorial Limusa, México.
- RAINERI B., R. (2003), El impacto de la cultura nacional en la administración de equipos de trabajo en Chile, en Revista Estudios de Administración, vol. 10, IV° 2, 2003, pp. 27 – 5, P.U.C., Chile.

- RAINERI, A., (1998), Creencias y Cambio Organizacional en los sectores público y privado, en Revista de Estudios Públicos, Nº 70, otoño 1998, Santiago de Chile.
- RAMIREZ C. (2008), Enfoque al cliente, apuntes Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. En línea: http://www.slideshare.net/cheramig/crg-enfoque-al-cliente-presentation
- RAMIREZ C. (2013), Herramientas de gestión de la calidad total, en línea: http://www.slideshare.net/cheramig/crg-4-herramientas-gestion-de-calidad
- RAMIREZ, C. (1995), La Actividad de Organización y Métodos en Chile. Apuntes s/e, Santiago.
- RAMIREZ, C. (2000), Gestión participativa y Modernización de la Gestión Pública. Tesis, Universidad Diego Portales, Chile.
- ROBBINS, S. (1996), Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica *(Organizational Behavior, concepts, controversies, applications*, editorial Prentice Hall, 7ª. edición, México.
- SÁNCHEZ, C. et al. (2013), Innovación pública: un modelo de aportación de valor, RIL editores, Chile.
- SCOTT, C. D. y JAFFE, D. T. (1993), Cómo dirigir el cambio en las organizaciones *(Managing Organizational Change, 1989)*, Grupo editorial Iberoamérica, S. A.de C.V., México.
- SPENDOLINI, M. (1994), Benchmarking. Edit. Norma, Bogotá.
- SURDO, E., (1998), La magia de trabajar en equipo, ediciones Granica, Argentina.
- UDAONDO, M. (1992), Gestión de Calidad. Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- VILLORRIA, M. (1996), La modernización de la Administración como instrumento al servicio de la democracia, MAP, Madrid, España.

IX. HORARIO DE ATENCIÓN ALUMNOS

En la Sala de Profesores, antes o después de clases, previo acuerdo con el profesor.

Profesor Carlos Hernán Ramírez Guerra

Administrador público, Universidad de Chile. Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional, Universidad Diego Portales. Diploma en Docencia Universitaria basada en Competencias, Universidad de Chile; Diploma en Sistema Escalonado para la Mejora Continua, Chile Calidad; Diploma en Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas, Universidad Nacional del Litoral y Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica para la Organización Pública; Diploma en Control e Informática en Administración Pública, Universidad Andrés Bello; Diploma en Relaciones Industriales, Instituto de Relaciones del Trabajo de la Universidad de Chile. Administración para el Desarrollo, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos.

E-mail: cheramig@gmail.com