



RES - 2026 - 471 - CD-ECO # UNNE

Sesión 10/09/2026

VISTO:

El Expediente 2026-24314; 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 **Práctica Profesional I**, 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;

Que el presente Expediente fue tratado y aprobado sobre tablas en Sesión Ordinaria de Consejo Directivo de fecha 10-09-2026;

Por ello:

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

ARTICULO 1º: Aprobar el Programa de la unidad curricular **Práctica Profesional I**, 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 2026.

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

VERONICA M.L. GLIBOTA LANDRIEL
SECRETARIA ACADÉMICA

MOIRA YANINA CARRIO
DECANA

ANEXO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CICLO DE COMPLEMENTACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN

Asignatura: Práctica Profesional I

Carrera: Licenciatura en Administración Pública – Ciclo de Complementación

Ciclo: Prácticas Profesionalizantes

Ubicación en el Plan de Estudios: Primer Año – Segundo Cuatrimestre

Régimen: Cuatrimestral

Carga Horaria: 4 horas semanales / 64 horas totales

Año Académico: 2026

Profesor a cargo: Lic. Esp. Andrés Roberto Ayala

2. FUNDAMENTACIÓN

La formación del administrador público no se completa con el dominio de marcos conceptuales, normativos o instrumentales. Se completa cuando ese conocimiento se pone a prueba frente a una situación real, con actores concretos, información incompleta, tiempos institucionales y restricciones políticas. Esa puesta a prueba es el objeto de la práctica profesional.

Práctica Profesional I ocupa un lugar particular dentro del plan de estudios de la Licenciatura en Administración Pública – Ciclo de Complementación. Se cursa en el segundo cuatrimestre del primer año, cuando el estudiante ya transitó los espacios que le proveen el andamiaje conceptual —Introducción al estudio del Estado y la Administración Pública, Derecho Administrativo, Macroeconomía y Política Económica— y las herramientas de análisis —Estadística e Informática para el Sector Público, Finanzas Públicas—, y cuando cursa los espacios que le aportan el marco de la gestión concreta: Modelos de gestión pública, Sistemas de Administración Financiera, Empleo Público y Gestión de conflictos y negociaciones. La asignatura no agrega contenidos nuevos a ese conjunto: los articula y los pone en situación.

Hay además una condición que distingue a esta carrera y que el diseño de la asignatura aprovecha deliberadamente. Los estudiantes del Ciclo de Complementación son, en su gran mayoría, agentes en ejercicio en la administración pública nacional, provincial o municipal. No vienen a conocer el Estado desde afuera: trabajan en él todos los días y traen consigo un conocimiento práctico que ninguna cátedra puede proveer. La práctica profesional en este contexto no consiste en insertar al estudiante en un ámbito ajeno, sino en darle los instrumentos para mirar con distancia analítica el ámbito que ya habita, convertir en problema lo que hasta ahora era rutina y transformar la experiencia acumulada en diagnóstico fundado.

El enfoque de la asignatura es deliberadamente instrumental y panorámico. Se presentan las técnicas centrales del análisis de problemas públicos —diagnóstico participativo, mapeo de actores, árbol de problemas y objetivos, análisis situacional, estudio de casos— con el nivel de profundidad necesario para aplicarlas con criterio, no para agotar la discusión metodológica que corresponde a otros espacios del plan, como Diseño y evaluación de proyectos públicos de inversión o Metodología de la Investigación en el sector público, de segundo año. Lo que aquí importa es que el estudiante sepa elegir la herramienta adecuada al problema, aplicarla correctamente e interpretar lo que le devuelve.

Consecuente con ese criterio, todo el soporte tecnológico de la asignatura se apoya en herramientas gratuitas y de acceso universal —planillas de cálculo, el entorno de Google Workspace, plataformas de visualización de libre uso y asistentes de inteligencia artificial de acceso abierto—, que el agente público puede utilizar en su lugar de trabajo sin depender de licencias ni de autorizaciones informáticas. La materia sostiene que la barrera tecnológica en la administración pública rara vez es de acceso a software sofisticado: es de criterio para usar bien lo que ya está disponible.

Finalmente, la asignatura asume una dimensión ética explícita. Analizar un problema público significa intervenir sobre la vida de personas concretas, trabajar con información sensible y relacionarse con actores que tienen intereses legítimos y contrapuestos. La práctica profesional forma tanto en la técnica como en el modo responsable de ejercerla.

3. OBJETIVOS GENERALES

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

- Establecer relaciones fundadas entre los marcos teóricos abordados en la carrera y situaciones concretas de la realidad de la administración pública.
- Identificar y delimitar problemas públicos, distinguiéndolos de situaciones problemáticas generales y de la mera ausencia de una solución preconcebida.
- Aplicar instrumentos, herramientas y técnicas de diagnóstico participativo, análisis de problemas e identificación de objetivos a situaciones reales de gestión.
- Analizar casos y buenas prácticas de gestión pública en distintos campos sectoriales y niveles jurisdiccionales, reconociendo sus condiciones de posibilidad y los límites de su transferencia.
- Formular alternativas de solución técnicamente fundadas y políticamente viables, y comunicarlas de manera clara a quienes deben decidir.
- Fomentar la colaboración y el intercambio de experiencias entre distintos actores sociales, gubernamentales y de la sociedad civil como parte constitutiva del análisis de situaciones.

4. COMPETENCIA GENERAL

Al aprobar la asignatura, el estudiante habrá desarrollado la competencia para analizar una situación real de la administración pública, construir a partir de ella un problema público correctamente delimitado, elaborar un diagnóstico participativo fundado en evidencia y en la consulta a los actores involucrados, y formular y comunicar alternativas de solución viables, aplicando de manera pertinente las técnicas de análisis y las herramientas digitales de acceso libre disponibles en su ámbito de trabajo, con criterio profesional y responsabilidad ética.

5. CONTENIDOS MÍNIMOS

Estudio de casos, análisis de buenas prácticas, aplicaciones a situaciones reales e intercambio de experiencias referidas a diagnóstico participativo, técnicas de identificación de objetivos, análisis de problemas y métodos de análisis de situaciones. Instrumentos, herramientas y técnicas para el análisis y la transformación de la realidad social. Análisis de buenas prácticas, aplicaciones a situaciones reales e intercambio de experiencias. Búsqueda de soluciones a los problemas cotidianos que en la actividad se plantean. Identificación de los problemas públicos. Técnica de análisis de problemas de estudio de casos y buenas prácticas aplicado a: educación, salud, medio ambiente, protección social, vivienda, obras y servicios públicos, seguridad, proyectos sociales en general. Formuladas a niveles nacional, provincial y municipal.

6. PROGRAMA ANALÍTICO

UNIDAD 1: LA PRÁCTICA PROFESIONAL Y LA CONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO

1.1. La práctica profesional en administración pública: sentido, alcance y encuadre. El estudiante como analista de su propio ámbito de trabajo. Distancia analítica y conocimiento situado. Ética de la intervención: manejo de información sensible, confidencialidad y trato con los actores.

1.2. De la situación problemática al problema público. Qué convierte a un asunto en problema público. Agenda pública y agenda gubernamental. El papel de los actores en la construcción del problema.

1.3. Identificación y delimitación de problemas públicos. Criterios de recorte: alcance, población afectada, jurisdicción competente y factibilidad de abordaje. Errores frecuentes: confundir el problema con la ausencia de una solución previamente elegida, con la falta de recursos o con un síntoma aislado.

1.4. El ciclo de las políticas públicas como marco de referencia de la práctica: identificación del problema, formulación, implementación y evaluación. Los niveles nacional, provincial y municipal y sus competencias.

UNIDAD 2: EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

2.1. El diagnóstico como punto de partida de toda intervención. Diagnóstico participativo: fundamento, alcances y límites. La participación como método de producción de conocimiento y no como formalidad administrativa.

2.2. Mapeo de actores: identificación, intereses, recursos de poder, posición frente al problema. La matriz de involucrados. Actores gubernamentales, sociales y de la sociedad civil.

2.3. Técnicas de recolección de información aplicables al sector público: observación, entrevista semiestructurada, grupo focal, taller participativo y encuesta breve. Criterios de selección de la técnica según el problema, el tiempo y los recursos disponibles.

2.4. Herramientas digitales de acceso libre para el diagnóstico: formularios en línea para el relevamiento, plataformas de videollamada para encuentros con actores dispersos, documentos colaborativos para el registro compartido y asistentes de inteligencia artificial para la sistematización preliminar de respuestas abiertas, con verificación humana obligatoria.

UNIDAD 3: ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

3.1. El árbol de problemas: problema central, causas y efectos. Construcción participativa. Jerarquización de causas y determinación de causas críticas. Errores frecuentes en su elaboración.

3.2. El árbol de objetivos: transformación de causas en medios y de efectos en fines. Técnicas de identificación y formulación de objetivos. Objetivos generales, específicos y resultados esperados. Criterios de formulación: precisión, verificabilidad y alcance realista.

3.3. Introducción a la Matriz de Marco Lógico: fin, propósito, componentes y actividades. Indicadores, medios de verificación y supuestos. Alcance introductorio, orientado a la lectura e interpretación de matrices existentes y a la elaboración de una matriz simple.

3.4. Herramientas complementarias de análisis: matriz FODA aplicada a organismos públicos, análisis de campo de fuerzas y árbol de decisiones. Criterios para elegir la herramienta según el tipo de problema.

UNIDAD 4: MÉTODOS DE ANÁLISIS DE SITUACIONES Y USO DE EVIDENCIA

4.1. El análisis situacional. Introducción a la Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus: la noción de situación, el actor que planifica, la explicación situacional y el problema como construcción de un actor. Diferencias con la planificación normativa tradicional.

4.2. Viabilidad de las soluciones: viabilidad técnica, política, económica, organizativa y temporal. El análisis de viabilidad como condición de una propuesta profesional seria.

4.3. Evidencia para el diagnóstico: fuentes oficiales de información pública nacional y provincial, portales de datos abiertos, estadísticas sectoriales y registros administrativos del propio organismo. Criterios de calidad y limitaciones de cada fuente.

4.4. Construcción e interpretación de indicadores simples para sustentar un diagnóstico. Herramientas de acceso libre: planillas de cálculo para el procesamiento, plataformas gratuitas de visualización para la elaboración de tableros y asistentes de inteligencia artificial para la búsqueda, síntesis y redacción preliminar, con validación de fuentes.

UNIDAD 5: ESTUDIO DE CASOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

5.1. El estudio de casos como método de análisis y de formación. Qué es un caso y cómo se construye. Alcances y límites: qué permite aprender un caso y qué no autoriza a generalizar.

5.2. Buenas prácticas e innovación en la gestión pública. Criterios para reconocer una buena práctica: resultados verificables, sostenibilidad, replicabilidad y aprendizaje institucional. Riesgos de la transferencia acrítica de experiencias entre contextos distintos.

5.3. Análisis de casos por campo sectorial: educación, salud, medio ambiente, protección social, vivienda, obras y servicios públicos, seguridad y proyectos sociales en general. Particularidades del problema público en cada campo.

5.4. Análisis de casos según nivel jurisdiccional: experiencias nacionales, provinciales y municipales. Competencias concurrentes y articulación intergubernamental. Casos de la región del Nordeste argentino.

UNIDAD 6: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, COMUNICACIÓN Y TRANSFERENCIA

6.1. Formulación de alternativas de solución. Generación de opciones, criterios de comparación y selección fundada. La solución como decisión y no como consecuencia automática del diagnóstico.

6.2. Búsqueda de soluciones a los problemas cotidianos de la gestión. Mejoras de proceso, rediseño de circuitos, reasignación de recursos y articulación entre áreas como alternativas de bajo costo y alto impacto.

6.3. El informe profesional de diagnóstico: estructura, extensión, lenguaje y uso de evidencia. Diferencia entre el informe técnico y la síntesis para el decisor. Recomendaciones accionables.

6.4. Comunicación y transferencia: presentación breve ante decisores, visualización de la información y devolución a los actores consultados. El intercambio de experiencias entre pares como instancia de cierre y de aprendizaje colectivo.

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1. Bibliografía Obligatoria

- AGUILAR VILLANUEVA, L. F. (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno. México: Miguel Ángel Porrúa. (Estudio introductorio). Disponible en <https://pdfcoffee.com/aguilar-villanueva-luis-fernando-problemas-publicos-y-agenda-de-gobiernopdf-pdf-free.html>
- GEILFUS, F. (2002). 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San José: IICA. Disponible en el repositorio institucional del IICA (<https://repositorio.iica.int/items/29447d42-b0a4-4761-9b11-079312b74d26>) y en PDF completo en <http://repiica.iica.int/docs/B0850e/B0850e.pdf>. (Secciones seleccionadas).
- HUERTAS, F. (1993). El método PES. Entrevista con Carlos Matus. Caracas: Fundación Altadir. Disponible en <https://equiposweb.com.ar/web/wp-content/uploads/PES-para-web.pdf>. (Capítulos seleccionados).
- NIRENBERG, O., BRAWERMAN, J. y RUIZ, V. (2003). Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia. Buenos Aires: Paidós. (Capítulos seleccionados). Obra comercial; ficha y disponibilidad en <https://editorial.tirant.com/es/libro/programacion-y-evaluacion-de-proyectos-sociales-9789501245196>
- ORTEGÓN, E., PACHECO, J. F. y PRIETO, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales N° 42. Santiago de Chile: CEPAL – ILPES. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5607-metodologia-marco-logico-la-planificacion-seguimiento-la-evaluacion-proyectos> (PDF: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>).
- SUBIRATS, J., KNOEPFEL, P., LARRUE, C. y VARONE, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ariel. Consulta/descarga en <https://www.administracionpublica.com/wp-content/uploads/2016/06/Subirats-Knoepfel-Analisis-y-gestion-de-politicas-publicas.pdf>. (Capítulos seleccionados).
- TAMAYO SÁEZ, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón y E. Carrillo (comps.), La nueva Administración Pública. Madrid: Alianza Editorial. Texto disponible en https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/Gobernabilidad-Gestion-Publica/El_analisis_de_las_politicas_publicas.pdf
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO (CLAD). Banco de casos del Premio a la Innovación en la Gestión Pública. Disponible en <https://www.clad.org/premio-clad/> (Casos seleccionados por campo sectorial).

7.2. Bibliografía Complementaria

- CHEVALIER, J. M. y BUCKLES, D. J. (2011). SAS2: Guía para la investigación colaborativa y la movilización social. México: Plaza y Valdés – IDRC. Disponible en <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/items/0d881dd9-77a4-4dfc-87b2-31c0f25614eb>
- COHEN, E. y FRANCO, R. (2005). Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. México: Siglo XXI – CEPAL. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1863>

- MATUS, C. (2007). Teoría del juego social. Remedios de Escalada: Ediciones de la UNLa. Ficha editorial en <https://www.unla.edu.ar/institucional/editorial-unla>
- OSZLAK, O. y O'DONNELL, G. (1981). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Buenos Aires: CEDES. Disponible en https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/3332/1/Doc_t04.pdf
- REPETTO, F. y FERNÁNDEZ, J. P. (2012). Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC – UNICEF. Disponible en <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2425.pdf>
- SOTELO MACIEL, A. J. (2008). La relación planificación-presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados. Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 40. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533671007.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC). Publicaciones e indicadores socioeconómicos. Disponible en <https://www.indec.gob.ar>.
- PORTAL NACIONAL DE DATOS ABIERTOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. Disponible en <https://datos.gob.ar>.

7.3. Recursos tecnológicos de acceso libre

La asignatura utilizará exclusivamente herramientas gratuitas y accesibles desde cualquier puesto de trabajo de la administración pública: planillas de cálculo (Microsoft Excel y Google Sheets), el entorno colaborativo de Google Workspace (Drive, Documentos, Formularios, Presentaciones y Meet), plataformas gratuitas de visualización de datos para la elaboración de tableros, y asistentes de inteligencia artificial de acceso abierto para tareas de búsqueda, sistematización y redacción preliminar. En todos los casos el uso de estas herramientas estará sujeto al criterio de verificación humana de los resultados y a las pautas de uso responsable que se abordan en la Unidad 4.

8. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

8.1. Estrategias de Enseñanza

La asignatura se organiza bajo la modalidad de aula-taller, en coherencia con su formato curricular de práctica y con la modalidad bimodal de la carrera. El principio rector es que la técnica se aprende aplicándola: cada unidad presenta un instrumento y se cierra con su aplicación a una situación real elegida por el propio estudiante. Se combinarán las siguientes estrategias:

- **Exposiciones dialogadas breves.** Presentación acotada del marco conceptual y de la técnica de cada unidad, en encuentros sincrónicos virtuales, con apoyo de presentaciones digitales y ejemplos del sector público argentino.
- **Talleres de aplicación guiada.** Elaboración en clase del mapeo de actores, el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz de marco lógico sobre casos propuestos, con acompañamiento docente y trabajo en subgrupos.
- **Trabajo de campo acotado.** Cada estudiante desarrolla su práctica sobre un problema real de su propio ámbito laboral o de un organismo accesible, aplicando progresivamente las técnicas abordadas. Esta decisión metodológica aprovecha la condición de agentes públicos en ejercicio de la mayoría de los cursantes.
- **Ateneo de casos.** Análisis colectivo de casos y buenas prácticas por campo sectorial y nivel jurisdiccional, con lectura previa asincrónica y discusión sincrónica orientada por preguntas.

- **Aprendizaje entre pares e intercambio de experiencias.** Instancias sistemáticas de revisión cruzada de las producciones y de puesta en común de la diversidad de ámbitos, jurisdicciones y problemas que traen los estudiantes, entendida como recurso formativo central de la asignatura.
- **Uso del Aula Virtual (Moodle – UNNE Virtual).** Soporte permanente de la cursada. Alojará el material de estudio, las guías de trabajo, los recursos audiovisuales, los foros de intercambio, las entregas del portafolio y las instancias de evaluación en línea.
- **Talleres con herramientas digitales gratuitas.** Prácticas guiadas de relevamiento, procesamiento, visualización y presentación de información con las herramientas indicadas en el punto 7.3.

8.2. Estrategias de Evaluación

La evaluación se concibe como un proceso continuo, formativo e integral, coherente con el carácter práctico de la asignatura. No se evalúa la reproducción de contenidos sino la capacidad de aplicar las técnicas con criterio y de fundamentar las decisiones tomadas durante el proceso. Se utilizarán los siguientes criterios:

- Pertinencia en la delimitación del problema público y coherencia interna del análisis.
- Aplicación correcta y fundamentada de las técnicas e instrumentos abordados.
- Calidad y uso responsable de la evidencia y de las fuentes consultadas.
- Viabilidad y fundamentación de las alternativas de solución propuestas.
- Claridad en la comunicación escrita y oral, y adecuación al destinatario.
- Compromiso ético en el tratamiento de la información y en el trato con los actores consultados.

Los instrumentos de evaluación son los siguientes:

- **Portafolio de práctica profesional.** Instrumento central de la asignatura. Se integra con cuatro entregas parciales de avance sobre el problema elegido por cada estudiante: (1) delimitación del problema público y mapeo de actores; (2) diseño y resultados del diagnóstico participativo; (3) árbol de problemas, árbol de objetivos y matriz de marco lógico simple; (4) informe final de diagnóstico con alternativas de solución. Cada entrega recibe devolución y puede ser reelaborada.
- **Análisis de caso y buenas prácticas.** Trabajo grupal de análisis de un caso sectorial, con presentación en el ateneo y participación fundada en el análisis de los casos presentados por los demás grupos.
- **Actividades en el Aula Virtual.** Participación en foros de intercambio de experiencias y resolución de ejercicios breves de aplicación de técnicas, con seguimiento a lo largo de la cursada.
- **Coloquio integrador final.** Presentación y defensa oral del informe de diagnóstico ante el equipo docente y el grupo de pares, en formato de exposición breve orientada a decisores.

Condiciones de Aprobación

Aprobar las cuatro entregas del portafolio de práctica profesional, el análisis de caso grupal y el coloquio integrador final, con una calificación promedio no inferior a 6 (seis), ponderado para cada instancia. La asistencia a las instancias establecidas por la normativa vigente de la Facultad constituye requisito complementario de regularidad.

Hoja de firmas



Sistema: sudocu

Fecha: 14/09/2026 12:29:48

Cargado por: VALERIA IDA MEDINA



Sistema: sudocu

Fecha: 14/09/2026 17:13:34

Autorizado por: VERONICA MARIA LAURA GLIBOTA LAND



Sistema: sudocu

Fecha: 14/09/2026 17:59:24

Autorizado por: MOIRA YANINA CARRIÓ