

## Consejo de Escuela

Escuela de Política y Gobierno  
Universidad Nacional de San Martín  
ACTA 2/2023 REUNIÓN ORDINARIA, 12 de abril de 2023

Decano: Ricardo A. Gutiérrez

Consejeros/as presentes: Jacqueline Behrend  
Ana Soledad Montero  
Deborah Pragier  
Mariela Cuadro  
Juan Buonome  
Leandro Eryszewicz  
Ángel Damián Cucchetti  
Fernando Bustamante

Consejeros/as ausentes: Héctor Mazzei  
Marcelo Saguier  
Lucas González  
Paula Kohn  
Rocío Balbi

Asistentes: Ximena Simpson  
Vanina Lago  
Micaela Díaz Rosaenz

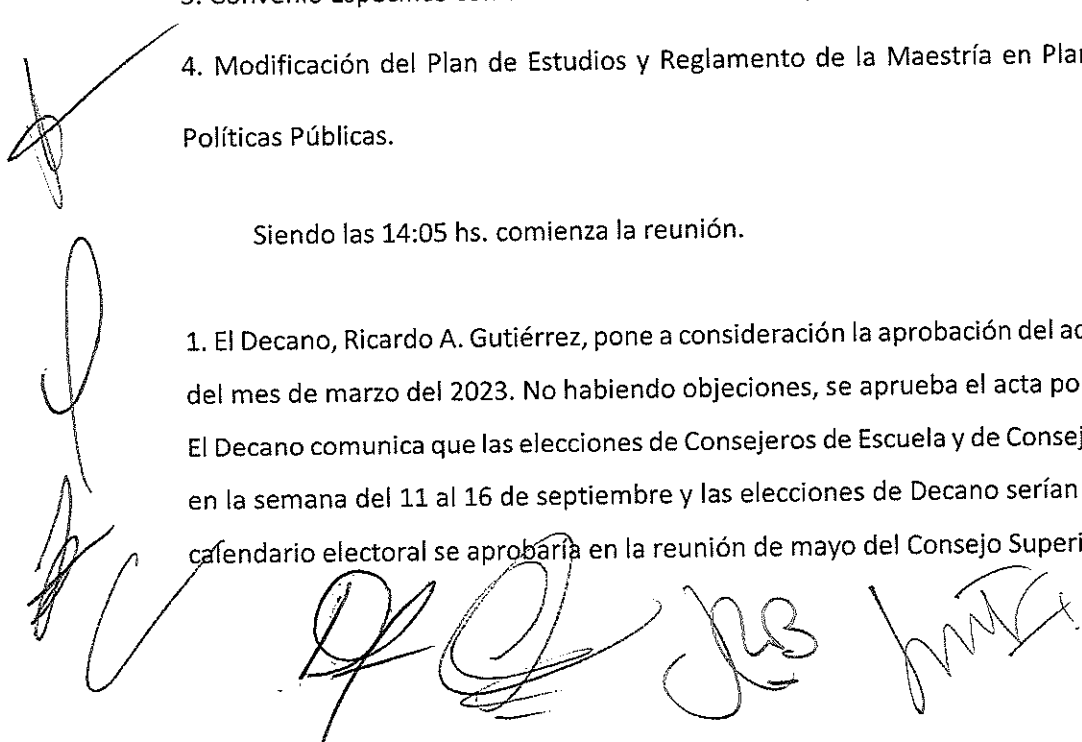
### Orden del día

1. Acta correspondiente a la reunión de marzo 2023.
2. Modificación del plan de estudios de la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva.
3. Convenio Específico con el Ministerio de Turismo y Deporte.
4. Modificación del Plan de Estudios y Reglamento de la Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas.

Siendo las 14:05 hs. comienza la reunión.

1. El Decano, Ricardo A. Gutiérrez, pone a consideración la aprobación del acta de la reunión ordinaria del mes de marzo del 2023. No habiendo objeciones, se aprueba el acta por unanimidad.

El Decano comunica que las elecciones de Consejeros de Escuela y de Consejo Superior se van a realizar en la semana del 11 al 16 de septiembre y las elecciones de Decano serían en el mes de diciembre. El calendario electoral se aprobaría en la reunión de mayo del Consejo Superior.



2. Ximena Simpson, Secretaria de Extensión, presenta las modificaciones al plan de estudios de la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva. Explica que las mismas se realizan para actualizar los contenidos y adecuar el plan de estudios a las nuevas reglamentaciones de la Universidad. No habiendo objeciones se aprueban las modificaciones.

3. La Secretaria de Extensión presenta el Convenio Específico con el Ministerio de Turismo y Deporte cuyo objeto es dictar la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva para una cohorte cerrada de 100 alumnos financiada por el Ministerio. No habiendo objeciones se aprueba el convenio.

4. Micaela Díaz Rosaenz, presenta nuevas modificaciones al Plan de Estudios y Reglamento de la Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas. Explica que se corrigieron errores de tipeo, se aplicó de forma correcta el lenguaje inclusivo y se eliminó la materia optativa. No habiendo objeciones se aprueban las modificaciones al Plan de Estudios y Reglamento.

Siendo las 15:00 hs. finaliza la reunión.

The image shows several handwritten signatures in black ink. There are approximately seven distinct signatures scattered across the lower half of the page. Some are more legible than others, but they appear to be personal or official signatures of the participants in the meeting.



**Escuela de  
Política y Gobierno**  
EPyG\_UNSAM

**ESCUELA de POLÍTICA y GOBIERNO**

**DIPLOMA en POLÍTICA y GESTIÓN DEPORTIVA**

## **FUNDAMENTACIÓN**

El deporte como fenómeno social, cultural y económico, evoluciona y muta generando nuevos paradigmas que demandan mayor disponibilidad de recursos organizativos, físicos y de personas que aborden su complejidad con mayor preparación.

La profesionalización de los recursos humanos en Deporte constituye cada vez más un requerimiento para poder gestionar de manera eficaz, tanto la gestión pública del deporte como así también a las entidades deportivas. En ese sentido, conformar alianzas y redes entre diversas organizaciones ha demostrado ser una variable fundamental al momento de impulsar acciones orientadas a aprovechar oportunidades que, muchas veces, se pierden por falta de conocimiento o de insuficiente capacidad institucional.

El logro de tales objetivos requiere de una complementación activa entre las habilidades y capacidades dirigenciales y los desarrollos profesionales en la temática, a través de la capacitación permanente y de calidad.

## **JUSTIFICACIÓN**

El **Diploma en Política y Gestión Deportiva** de la Escuela de Política y Gobierno (EPyG) de la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM) surge como respuesta a estos requerimientos de profesionalización. A través de la formación de pregrado,

persigue el propósito de acercar una alternativa educativa innovadora, flexible y de alta calidad a los dirigentes, miembros de clubes, entidades deportivas, actores del sector público y privado del deporte, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil.

Combinando una sólida formación en las áreas de planificación, gestión de organizaciones sociales, sociología e historia del deporte, gestión y política deportiva, y con una referencia permanente al campo de acción concreto de las y los participantes. El programa apunta a que éstos incorporen metodologías e instrumentos específicos aptos para diagnosticar problemas, identificar oportunidades y posicionar a sus instituciones como agentes autónomos, relevantes y capaces de impulsar procesos de desarrollo sustentable en sus comunidades.

La EPyG-UNSAM posee una sólida base institucional para llevar adelante el programa, tanto en el campo de la formación en dirección y gestión de organizaciones de la sociedad civil como el campo del desarrollo local, destacándose la calidad y dedicación de su plantel de docentes e investigadores.

## **OBJETIVOS**

- Contribuir al fortalecimiento de los dirigentes, líderes, profesionales y miembros en general, tanto de las entidades deportivas como también de los funcionarios de la gestión pública del deporte, a través de una oferta formativa y de capacitación que recupere, actualice y potencie sus habilidades, experiencias y saberes.
- Formar recursos humanos con conocimientos específicos y aptitudes para desempeñar funciones de gestión, dirección, supervisión y dirigenciales en su ámbito de actuación institucional.
- Estimular el mejoramiento de los organismos, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad, a través del acompañamiento en la formulación de proyectos de gestión y evaluación de políticas del deporte.
- Ayudar a desarrollar las fortalezas de las entidades deportivas – en tanto asociaciones civiles sin fines de lucro – a partir de la participación societaria, la democracia interna y la transparencia en la administración.
- Promover una mayor toma de conciencia sobre las potencialidades que representa la apropiación de herramientas y metodologías provenientes del enfoque de la gestión deportiva y del paradigma de la gestión organizacional, para mejorar las condiciones de vida de la población en general y la transferencia aprendizajes, conocimientos y capacidades comunitarias asociadas a la viabilidad el fortalecimiento de las entidades deportivas.

## **PERFIL DEL EGRESADO/A**

Al cabo de sus estudios, quienes completen la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva habrán adquirido los conocimientos necesarios para desempeñarse en el ámbito de la planificación y la gestión de entidades sociales y deportivas, y de las instituciones de segundo y tercer orden que las nucleen y articulen, así como en el ámbito de la función pública como un agente de desarrollo con capacidad para diagnosticar, planificar, generar iniciativas y animar procesos sostenidos de gestión deportiva a partir del aprovechamiento y la potenciación de los activos locales existentes.

## **CERTIFICADOS**

Se entrega certificado de la UNSAM en Diplomado Universitario en Política y Gestión Deportiva.

Los certificados de todas nuestras Diplomaturas se emiten en formato electrónico y están firmados digitalmente por las autoridades correspondientes.

La firma digital es una tecnología que permite trazar el documento desde su origen y verificar que su contenido no haya sido alterado. La firma digital certificada posee la misma validez jurídica que un documento en papel firmado de puño y letra, por lo que no puede ser objeto de rechazo.

La firma digital sigue las normativas establecidas por la Autoridad Certificante Raíz de la República Argentina (ACRAIZ). La validez de la firma está dada por su sello digital con el nombre del firmante y por el registro de la fecha y hora en que se efectuó la certificación del documento. No necesita estar acompañada de firma holográfica.

Cabe mencionar que el reemplazo del formato físico por el electrónico contribuye a la protección del ambiente al disminuir el uso de papel y otros productos asociados a la impresión de documentos.

## **DISEÑO Y ORGANIZACIÓN CURRICULAR**

El plan de estudios del Diploma en Política y Gestión Deportiva consta de un total de 4 (cuatro) asignaturas a dictarse en 2 (dos) cuatrimestres durante 1 (un) año.

La cursada es íntegramente Virtual: las clases se suben una vez por semana a la plataforma de la UNSAM Digital con una carga horaria de aproximadamente 3 (tres) horas de dedicación. Al ser asincrónica, la Diplomatura no requiere de un horario fijo y preestablecido para el seguimiento de los contenidos.

Complementario al material cargado en la plataforma, cada 15/20 días se realizan clases sincrónicas por videoconferencia. La asistencia a éstas es optativa, ya que quedan grabadas para quienes no puedan conectarse en el día y horario estipulado.

Cuatr	Unidad	Asignatura	Carga horaria	Horas sincrónicas	Horas asincrónicas	Horas tutorías	Semanas
I	1	Política y Deporte Política Deportiva	39	9	24	6	8
I	2	Planificación Estratégica	39	9	24	6	8
II	3	Modelos de gestión de las organizaciones deportivas	39	9	24	6	8
II	4	Organizaciones sociales, cultura de la solidaridad Base jurídica del deporte	39	9	24	6	8
<b>Total</b>			156	36	96	24	32

El Diploma acredita en total 156 horas.

## CONTENIDOS MÍNIMOS

### 1) Política y Deporte / Política Deportiva

Política y Deporte:

El objetivo de esta materia es brindar conocimientos y reflexiones sobre el Deporte y su relación socio histórica con la política. Brindar un panorama pormenorizado de la problematización de los conceptos Deporte y Política.

Contenidos:

Pasado y presente del deporte. A qué llamamos “deporte” ¿Cuáles son las razones de sus atractivos? Necesidad de la inclusión de la política en la temática general y deportiva en particular: diferentes visiones acerca de la política y de sus vínculos con el deporte. La historia del deporte, la política y sus concepciones. Debate en torno a la noción de deporte. La política y el deporte, visiones diversas en torno a los vínculos. Política de las entidades deportivas

Política Deportiva

La gestión pública y privada del deporte, su estructura nacional, sus alcances y pertinencias. Cuáles son las herramientas con que la gestión pública y privada se gestiona, cómo se modifica la realidad y ofrecer otras formas de intervención específicas para cada sector.

Contenidos

- Políticas Públicas Nacionales, Provinciales y Municipales.
- Áreas de incumbencia.
- Planes y Programas.
- Marco contextual
- Herramientas de gestión y participación.
- Ejes rectores y modelos de gestión pública del deporte.
- Herramientas de gestión pública del deporte.

## **2) Planificación Estratégica**

El propósito de esta materia, es dotar a los alumnos de una herramienta de gestión concreta y práctica. Supone la previsión metodológica de un futuro que requiere una adecuada estrategia y debe tener en cuenta una sucesión cronológica de diversos eventos tácticos, en el marco de recursos escasos.

Contenidos:

- Conceptos generales de la Planificación Estratégica Situacional (PES).
- Mapa de la PES.
- Análisis del contexto.
- Claves de la Plataforma Institucional.
- Herramientas de análisis.
- Metas – Objetivos – Estrategias.
- Plan de acción.
- Indicadores de control.
- Seguimiento y evaluación.

### **3) Modelos de Gestión de las Entidades Deportivas**

Esta materia aborda a la institución deportiva desde la óptica de la organización. Aporta un análisis de las diferentes modalidades desde las cuales puede entenderse, concebirse y gestionarse una institución. Sus sistemas, recursos, áreas y/o departamentos. Cómo pueden encararse los cambios y evolución.

Contenidos:

- Teoría de las organizaciones deportivas.
- Principios de gestión, administración y organización.
- La organización como sistema social, cultural y deportivo.
- Texto y contexto de las organizaciones deportivas.
- Estructura, conceptos, elementos de las entidades deportivas.

### **4) Organizaciones sociales, cultura de la solidaridad y su base jurídica**

Derecho Deportivo: Las instituciones deportivas deben conocer las bases que hacen a sus derechos y deberes. Es imprescindible para poder ejercer toda la gama de posibilidades y tomar recaudos para evitar inconvenientes.

Contenidos:

- El modelo jurídico de las asociaciones civiles sin fines de lucro. Relación con el ente estatal con el que se vincula la asociación.
- Responsabilidad social.
- El club como empleador.
- Organizaciones Sociales, Cultura de la Solidaridad y Gestión Solidaria

Esta materia aborda a la institución deportiva desde su múltiple tipología institucional: como Asociación Civil, según el encuadre jurídico; como organización de bien público sin fines de lucro, según el encuadre cultural; como Organización No Gubernamental (ONG) u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), según el encuadre sociológico. Se estudian los conceptos relacionados con estas tipologías y, especialmente, cómo desde la Cultura de la Solidaridad, realizan su inserción como actores y escenarios de los conflictos y construcciones sociales.

Contenidos:

- Denominación de las Organizaciones.
- Encuadre legal y encuadre situacional general.
- Conceptos Básicos: Organización, Instituido e Instituyente, No Gubernamental, Bien Público, Sin Fin de Lucro.
- Democracia Interna.
- Concepto de Solidaridad y Cultura Solidaria: ¿Son las OS Organizaciones Solidarias?
- Concepto de Gestión Solidaria: Potencialidades y Límites.
- Formulación Dinámica de la Sociedad Civil



## AUTORIDADES

### Coordinación Académica:

Dr. Julio Frydenberg

Lic. Mariano Fernandez

### Coordinación Ejecutiva:

Lic. Lucas Varín

## PLANTEL DOCENTE

**Julio Frydenberg:** Doctor en Historia (UBA). Director del Centro de Estudios del Deporte de EPyG de la UNSAM. Investigador y autor de varias publicaciones sobre clubes argentinos. Docente universitario UNLP. **Director Académico de la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva de la EPyG de la UNSAM.**

**Mariano Fernández:** Licenciado en Calidad de la Educación (USAL). Director de Paradigmar Consultora. Posgrado en Derecho y Management del Deporte UCA/FIFA Docente Universitario UCA, UNDAV. Profesor de Educación Física. **Director Académico de la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva de la EPyG de la UNSAM.**

**Daniel Pallarola:** Magister en Gestión de la Educación Superior. Director Decano de la Licenciatura en Actividad Física y Deporte UNDAV. Docente universitario UCA, UNSAM. Investigador en Políticas Públicas Deportivas.

**Marcelo Carrazana:** Licenciado en Organización y Dirección Institucional (UNSAM). Consultor de Organizaciones de la Sociedad Civil. Asesor Comisión de Deportes Concejo Deliberante Vicente López. Ex Director de Relaciones con Entidades Intermedias Municipalidad de Vicente López.

**Gustavo Curcio:** Abogado (UBA). Especialista en Organizaciones sin fines de lucro UTDT. Director de Asociativa consultora. Abogado de más de 400 entidades civiles y clubes de barrio.

**Lucas Varín:** Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA). Periodista deportivo (ETER). **Coordinador Ejecutivo de la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva (UNSAM).**

## CONDICIONES DE ADMISIÓN

El programa está destinado a dirigentes, líderes, profesionales, funcionarios y miembros en general de entidades sociales y deportivas; y de las instituciones de segundo y tercer orden que las nucleen y articulen; y actores y gestores públicos y privados del mundo

del deporte en general. Aunque también es abierta a profesores y cualquier persona interesada en la misma.

**Los postulantes deberán poseer estudios secundarios completos.**

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN**

El **Diploma en Política y Gestión Deportiva** de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín contará con una instancia de Evaluación para cada una de las Materias que la componen. En todos los casos, las instancias evaluativas de cada Materia se consignarán como Aprobadas (A) según una escala numérica entre 4 (cuatro) y 10 (diez) o Desaprobadas (D), entre 1 (uno) y 3 (tres).

Para la acreditación, el alumno deberá cumplir con el requisito administrativo de un 75 % de asistencia a las clases y actividades convenidas de antemano como obligatorias. La aprobación de las evaluaciones, junto con el cumplimiento de las demás condiciones administrativas, acreditará al alumno con el certificado de estudios del **Diplomado en Política y Gestión Deportiva** de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín.



## **CONVENIO ESPECÍFICO ENTRE LA ESCUELA DE POLITICA Y GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN Y EL MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTES DE LA NACIÓN**

Entre la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de General San Martín, representada en este acto por el Sr. Carlos GRECO, DNI N°14.095.441, en su carácter de Rector de la Universidad, con domicilio en la calle Yapeyú 2068, de la localidad de San Martín, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, en adelante “UNSAM”, por una parte y, por la otra parte, el MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTES DE LA NACIÓN, con domicilio en la calle Suipacha 1111, piso 28º, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina, representada en este acto por el Sr. Subsecretario de Infraestructura Deportiva y Competencias Nacionales Sergio Palmas, DNI N.º 28.312.670 denominadas en forma conjunta “LAS PARTES”, y considerando:

Que el MINISTERIO en virtud de la Ley de Ministerios (Ley N° 22.520, texto ordenado por Decreto N° 438/92, y sus modificatorias), entiende como Autoridad de Aplicación en el establecimiento de las políticas, planes, programas, infraestructura y seguridad vinculados al fomento y al desarrollo integral del deporte a nivel local e internacional, en todas sus etapas y niveles de competencia y de recreación en todas sus formas y modalidades en coordinación con los organismos nacionales, provinciales, municipales e instituciones privadas.

Que, el artículo 1º de la Ley N° 20.655 y sus modificatorias, prevé que el Estado atenderá al deporte y la actividad física en sus diversas manifestaciones considerando como objetivo fundamental, entre otros, la utilización del deporte como factor educativo coadyuvante a la formación integral del hombre, como recurso para la recreación y esparcimiento de la población, así como la promoción de una conciencia nacional, de los valores de la educación física y del deporte y la implementación de las condiciones que permitan el acceso a la práctica de los deportes de todos los habitantes del país, y en especial de niños y jóvenes considerando a la recreación como auténtico medio de equilibrio y estabilidad social.

Que esto implica el compromiso del MINISTERIO con el desarrollo de las condiciones de posibilidad, de infraestructuras y humanas, de la práctica deportiva entendida como derecho de la ciudadanía, en todas sus expresiones.

Que la capacitación y formación, en todas sus formas, del personal de los organismos públicos de todos los niveles, así como de las personas vinculadas al deporte en calidad de dirigentes, promotores, entrenadores, deportistas, espectadores, etc., es un aspecto fundamental de la actividad de promoción y desarrollo que lleva adelante el Estado Nacional, a través del MINISTERIO.

Que el MINISTERIO tiene interés en el desarrollo e implementación de carreras de pregrado destinadas a aquellas personas que se interesen por ser parte de la expansión de procesos sociales ligados al deporte inclusivo, el juego y la actividad física; que asuman el compromiso de desarrollarse en ámbitos comunitarios, favoreciendo no sólo progresivos niveles de la práctica deportiva, la actividad física y el juego de carácter recreativos, sino también la profundización de los procesos de la participación colectiva, como condición indispensable para el desarrollo humano integral.



Que el MINISTERIO desarrolla programas con el objetivo promover la formación de ciudadanos/as como referentes deportivos con habilidades para impulsar actividades socio deportivas, de recreación y juego en sus comunidades.

Que en ese sentido, la UNSAM es una persona jurídica de carácter público, con autonomía institucional y académica y autarquía económico-financiera, creada por Ley Nacional Nº 27.016, conforme con el artículo 75 inciso 19 de la Constitución Nacional.

Que la UNSAM tiene por objeto la promoción de conocimientos que contribuyan a la elevación cultural y social de la Nación, el desarrollo humano y profesional de la sociedad y a la solución de los problemas, necesidades y demandas de la comunidad en general; y, con ese objeto desarrolla actividades concurrentes de enseñanza, investigación, vinculación y extensión que propendan al desarrollo de la sociedad en el espíritu democrático, ético y solidario que establece la Constitución Nacional, procurando en todo momento el respeto y defensa de los derechos humanos, la inclusión, la igualdad de oportunidades y la confraternidad entre los seres humanos; y reconociendo que la educación, en todos sus niveles, constituye un derecho social.

Por todo ello, en el marco de la realización de actividades académicas conjuntas las PARTES convienen en suscribir el presente convenio específico, en adelante el "CONVENIO", sujeto a las siguientes cláusulas:

#### **PRIMERA. - ENCUADRE NORMATIVO.**

El presente CONVENIO, se celebra en el marco de la Contratación Directa llevada a cabo conforme lo dispuesto en el apartado 9, del inciso d), del artículo 25, del Decreto N°1023/2001, sus modificatorios y complementarios, y el Decreto 1030/16 y sus normas modificatorias y complementarias.

#### **SEGUNDA: OBJETO.**

El objeto del presente CONVENIO es materializar en el año 2023 el desarrollo conjunto entre las PARTES de la "Diplomatura en Política y Gestión Deportiva", en adelante la "Diplomatura", cuyo plan de estudios se acompaña como ANEXO I del presente Convenio.

En dicho sentido, la UNSAM se compromete a informar al MINISTERIO la aprobación académica de la Diplomatura por medio del trámite administrativo interno de rigor.

#### **TERCERA. - OBLIGACIONES DE LAS PARTES.**

La UNSAM pone todo su conocimiento y esfuerzo para implementar el dictado de la diplomatura, como propuesta formativa de extensión, quedando sujeta la misma a las normativas internas aprobadas por el Consejo Superior de la Universidad.

La UNSAM aportará el personal administrativo, docente y tutores especialistas en la temática de la diplomatura, se encargará de su selección, designación, contratación, supervisión, asistencia y todas las cuestiones y obligaciones inherentes a dicha relación y que sean necesarias para el desarrollo y dictado de la diplomatura.

La UNSAM se compromete a seleccionar docentes especialistas reconocidos en las temáticas objeto de los distintos módulos del plan de estudios y que considerará como criterio de



selección, entre otros, ante iguales condiciones académicas, el balance de género y una distribución federal. Para los criterios de selección de tutores deberá valorarse el tener experiencia de trabajos en equipos multidisciplinarios; poseer experiencia en gestión de temáticas vinculadas, poseer publicaciones en temas afines a la diplomatura, y tener antecedentes en espacios formativos presenciales y virtuales de grado, posgrado y extensión.

La UNSAM aportará el Campus Virtual para el entero desarrollo de la diplomatura, asumirá los procesos administrativos y la gestión de alumnos, todo lo relativo a tareas operativas de preinscripción, inscripción, elaboración de listados de docentes, tutores, y alumnos, etc., así como la elaboración de certificados y títulos, y documentos solicitados por los mismos.

La UNSAM tendrá a su cargo tareas de difusión de la convocatoria de inscripción para postulantes alumnos y tutores, sin perjuicio de las piezas de comunicación elaboradas por el área competente del MINISTERIO.

La UNSAM deberá dar información sistemática al MINISTERIO en relación a los avances, y dar cuenta de la necesidad de eventuales replanteos operativos en la dinámica y desarrollo del curso, y la proposición de conferencistas nacionales e internacionales para la realización de actividades extracurriculares y la representación de la diplomatura.

El "MINISTERIO" abonará a la UNSAM, por sus servicios y costos de implementación de la Diplomatura, la suma que surge conforme el presupuesto establecido en la Cláusula Cuarta.

#### **CUARTA. – MONTO.**

En virtud del presente Convenio, el MINISTERIO abonará a la UNSAM los fondos para el financiamiento de la implementación de la diplomatura, monto que asciende a la suma de PESOS OCHO MILLONES QUINIENTOS MIL (\$ 8.500.000), que incluye la totalidad de los servicios por CIEN (100) vacantes, previa aprobación por parte del MINISTERIO de los informes correspondientes al cumplimiento de cada una de las etapas previstas que serán abonados de acuerdo al siguiente detalle:

**4.1 FORMA DE PAGO.** La UNSAM deberá entregar las facturas correspondientes al área competente del MINISTERIO. Los pagos se efectuarán en la Cuenta Corriente en Pesos, N°313235/89, Sucursal San Martín N.º 3245, del Banco de La Nación Argentina, CBU N.º 011-00402-20000313235894, de titularidad de la Universidad Nacional de General San Martín.

El primer pago correspondiente al 65% del total, por la suma de PESOS CINCO MILLONES QUINIENTOS VEINTICINCO MIL (\$ 5.525.000) se realizará dentro de los 30 días posteriores a la entrega del Informe Inicial y la factura correspondiente (durante el mes de agosto).

El segundo pago correspondiente al 35% del total, por la suma de PESOS DOS MILLONES NOVECIENTOS SETENTA Y CINCO MIL (\$ 2.975.000) se realizará dentro de los 30 días posteriores a la entrega del Segundo Informe y la factura correspondiente (durante el mes de septiembre).

#### **QUINTA. - INFORMES.**

Las transferencias de fondos que la UNSAM reciba del MINISTERIO, en ocasión del presente, quedarán condicionadas al cumplimiento de la presentación de un Informe Inicial y un Informe



Parcial. No obstante ello, la UNSAM deberá remitir un Informe Final del curso, dentro de los quince (15) días corridos de finalizado el mismo.

#### **SEXTA. - DURACIÓN.**

El presente Convenio Específico tendrá una vigencia de SIETE (7) meses a partir de la firma del mismo.

#### **SÉPTIMA. - CONTENIDOS.**

Conforme lo aprobado por la UNSAM los temas a desarrollar en la Diplomatura se encuentran en la base del programa de la misma que como Anexo I es parte del presente.

#### **OCTAVA. - CERTIFICACIÓN.**

La UNSAM expedirá los certificados a aquellos alumnos y alumnas que aprueben la Diplomatura, haciendo constar en ellos el apoyo del MINISTERIO.

#### **NOVENA. - EJECUCIÓN.**

Las acciones que las PARTES lleven adelante bajo el presente convenio específico se encuentran plasmadas en las presentes cláusulas, siendo las restantes, en caso de ser necesario, instrumentadas y definidas mediante Protocolos Particulares, los que se considerarán accesorios al presente.

#### **DÉCIMA. - UNIDAD DE COORDINACIÓN.**

A los efectos de determinar y supervisar las actividades que deriven de la aplicación del presente CONVENIO, las PARTES acuerdan la creación de una Unidad de Coordinación, que estará integrada por 1 (un) miembro por cada una de ellas. En este acto se conforma dicha Unidad de Coordinación, integrándolo el Sr. Lic. Mariano Fernández en representación de la UNSAM y Lic. Ignacio Mazzola en representación del MINISTERIO.

El MINISTERIO queda facultado para emitir las “Observaciones y Recomendaciones” que estime pertinentes, las que serán vinculantes para la UNSAM, sin perjuicio de los descargos por escrito que pueda efectuar esta última.

#### **DÉCIMO PRIMERA. - AUTONOMÍA DE LAS PARTES.**

En todas las acciones relativas a la Diplomatura llevada a cabo al amparo del presente CONVENIO, las PARTES conservarán la autonomía de sus respectivas estructuras técnicas y administrativas.

#### **DÉCIMO SEGUNDA. - CONFIDENCIALIDAD.**

Las PARTES asumen recíprocamente el deber de confidencialidad sobre la información de cualquier naturaleza obtenida de la otra parte en forma directa o que pudieran conocer, con motivo o en ocasión del desarrollo del objeto del presente CONVENIO.



Las PARTES se comprometen a no utilizar la información recibida para propósitos distintos, de los previstos en el marco de la presente.

#### **DÉCIMO TERCERA. - RESPONSABILIDAD CONTRACTUAL**

Los compromisos derivados de la presente no implican la creación de vínculo laboral, empresarial o societario ni de asociación entre las PARTES o entre los dependientes de ellas.

Las PARTES mantienen su total independencia y se excluye cualquier presunción de solidaridad entre ellas en el cumplimiento de sus obligaciones; no pudiendo el presente ser invocado como prueba de sociedad de hecho y/o de derecho, no existiendo entre las PARTES más relación, derechos y obligaciones que los que surgen en forma expresa de este CONVENIO.

Asimismo, cada una de las PARTES será responsable de sus respectivos actos u omisiones, ya sea que estos queden configurados por sus empleados, contratistas o cualquier otro personal que le dependa sin perjuicio de repetir contra las mismas.

La UNSAM declara y garantiza cumplir con toda la normativa aplicable en materia laboral y de seguridad social, en los casos que corresponde. Asimismo, la UNSAM asume la obligación de mantener indemne al MINISTERIO de cualquier reclamo, acción judicial, demanda, daño o responsabilidad de cualquier tipo o naturaleza que sea entablada por cualquier persona pública o privada, física o jurídica, o dependientes de la UNSAM, cualquiera fuera la causa del reclamo, que pudiera derivarse de la presente.

#### **DÉCIMO CUARTA. - INDEMNIDAD.**

LAS PARTES, convienen expresamente que la relación jurídica de las personas que designe la UNSAM para la ejecución de las acciones objeto del presente CONVENIO será de exclusiva responsabilidad de ésta, sin que las circunstancias de tal vinculación generen obligación y/o responsabilidad alguna al MINISTERIO.

Asimismo, el MINISTERIO no asumirá ningún tipo de responsabilidad frente a la UNSAM, sus dependientes o terceros por cualquier daño o perjuicio, por obligación laboral, ni por obligación alguna de cualquier especie, ya sea contractual o extracontractual que pueda generarse por la actividad que ésta desarrolle con motivo de la implementación, puesta en marcha y desarrollo de las acciones objeto del presente CONVENIO.

A todo evento, la UNSAM se obliga a mantener indemne al MINISTERIO frente a cualquier reclamo, que al respecto se pudiera dirigir contra éste, como consecuencia de la ejecución de las acciones previstas en el presente CONVENIO.

La UNSAM no podrá transferir o delegar las responsabilidades asumidas por sí, para la implementación de las actividades objeto del presente convenio.

#### **DÉCIMO QUINTA. -**

La UNSAM se obliga a reconocer los Títulos o Certificados emitidos durante el período en el cual estuvo vigente el presente CONVENIO.

#### **DÉCIMO SEXTA. -**



La UNSAM ejecutará por sí misma la Diplomatura que como Anexo I integra el presente, no pudiendo delegar en un tercero ni subcontratar ninguna de las etapas de su ejecución, bajo pena de rescisión sin derecho a indemnización alguna y debiendo concluirse las tareas en curso de ejecución.

**DÉCIMO SÉPTIMA. -**

Las PARTES no podrán utilizar los logos, nombres, marcas y/o emblemas de la otra sin previa autorización por escrito y envío del borrador de la publicación que se pretende realizar.

**DÉCIMO OCTAVA. -**

Las relaciones entre las PARTES se basarán en los principios de buena fe y cordialidad, y ante cualquier controversia derivada de la interpretación, aplicación y ejecución del presente CONVENIO, sus ANEXOS, así como de los Protocolos Particulares a que dé lugar, se comprometen a agotar las medidas tendientes a poner fin al conflicto de manera amigable y por medio de los canales administrativos pertinentes.

Para el caso de que ello no resultare posible, acuerdan recurrir a los Tribunales Nacionales en lo Contencioso Administrativo Federal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, renunciando expresamente a cualquier otro fuero que les pudiera corresponder. Para ello, las partes constituyen domicilio especial en los indicados en el encabezado, dónde serán válidas todas las notificaciones que se enviaren.

En prueba de conformidad, se suscriben DOS ejemplares de un mismo tenor y a igual efecto, en la Ciudad de ..... a los ..... días del mes de ..... del año 2023.



## ANEXO I

### FUNDAMENTACIÓN

El deporte como fenómeno social, cultural y económico evoluciona y muta generando nuevos paradigmas que demandan mayor disponibilidad de recursos organizativos, físicos y de personas que aborden su complejidad con mayor preparación.

La profesionalización de los recursos humanos en Deporte constituye cada vez más un requerimiento para poder gestionar de manera eficaz, tanto la gestión pública del deporte como así también a las entidades deportivas. En ese sentido, conformar alianzas y redes entre diversas organizaciones ha demostrado ser una variable fundamental al momento de impulsar acciones orientadas a aprovechar oportunidades que, muchas veces, se pierden por falta de conocimiento o de insuficiente capacidad institucional.

El logro de tales objetivos requiere de una complementación activa entre las habilidades y capacidades dirigenciales y los desarrollos profesionales en la temática, a través de la capacitación permanente y de calidad.

### JUSTIFICACIÓN

El Diploma en Política y Gestión Deportiva de la Escuela de Política y Gobierno (EPyG) de la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM) surge como respuesta a estos requerimientos de profesionalización. A través de la formación de pregrado, persigue el propósito de acercar una alternativa educativa innovadora, flexible y de alta calidad a los dirigentes, miembros de clubes, entidades deportivas, actores del sector público y privado del deporte, gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil.

Combinando una sólida formación en las áreas de planificación, gestión de organizaciones sociales, sociología e historia del deporte, gestión y política deportiva, y con una referencia permanente al campo de acción concreto de las y los participantes. El programa apunta a que éstos incorporen metodologías e instrumentos específicos aptos para diagnosticar problemas, identificar oportunidades y posicionar a sus instituciones como agentes autónomos, relevantes y capaces de impulsar procesos de desarrollo sustentable en sus comunidades.

La EPyG-UNSAM posee una sólida base institucional para llevar adelante el programa, tanto en el campo de la formación en dirección y gestión de organizaciones de la sociedad civil como el campo del desarrollo local, destacándose la calidad y dedicación de su plantel de docentes e investigadores.

### OBJETIVOS

- Contribuir al fortalecimiento de los dirigentes, líderes, profesionales y miembros en general, tanto de las entidades deportivas como también de los funcionarios de la gestión pública del deporte, a través de una oferta formativa y de capacitación que recupere, actualice y potencie sus habilidades, experiencias y saberes.



- Formar recursos humanos con conocimientos específicos y aptitudes para desempeñar funciones de gestión, dirección, supervisión y dirigenciales en su ámbito de actuación institucional.
- Estimular el mejoramiento de los organismos, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad, a través del acompañamiento en la formulación de proyectos de gestión y evaluación de políticas del deporte.
- Ayudar a desarrollar las fortalezas de las entidades deportivas – en tanto asociaciones civiles sin fines de lucro – a partir de la participación societaria, la democracia interna y la transparencia en la administración.
- Promover una mayor toma de conciencia sobre las potencialidades que representa la apropiación de herramientas y metodologías provenientes del enfoque de la gestión deportiva y del paradigma de la gestión organizacional, para mejorar las condiciones de vida de la población en general y la transferencia aprendizajes, conocimientos y capacidades comunitarias asociadas a la viabilidad el fortalecimiento de las entidades deportivas.

### **PERFIL DEL EGRESADO/A**

Al cabo de sus estudios, quienes completen la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva habrán adquirido los conocimientos necesarios para desempeñarse en el ámbito de la planificación y la gestión de entidades sociales y deportivas, y de las instituciones de segundo y tercer orden que las nucleen y articulen, así como en el ámbito de la función pública como un agente de desarrollo con capacidad para diagnosticar, planificar, generar iniciativas y animar procesos sostenidos de gestión deportiva a partir del aprovechamiento y la potenciación de los activos locales existentes.

### **CERTIFICADOS**

Se entrega certificado de la UNSAM en Diplomado Universitario en Política y Gestión Deportiva. Los certificados de todas nuestras Diplomaturas se emiten en formato electrónico y están firmados digitalmente por las autoridades correspondientes.

La firma digital es una tecnología que permite trazar el documento desde su origen y verificar que su contenido no haya sido alterado. La firma digital certificada posee la misma validez jurídica que un documento en papel firmado de puño y letra, por lo que no puede ser objeto de rechazo.

La firma digital sigue las normativas establecidas por la Autoridad Certificante Raíz de la República Argentina (ACRAIZ). La validez de la firma está dada por su sello digital con el nombre del firmante y por el registro de la fecha y hora en que se efectuó la certificación del documento. No necesita estar acompañada de firma holográfica.

Cabe mencionar que el reemplazo del formato físico por el electrónico contribuye a la protección del ambiente al disminuir el uso de papel y otros productos asociados a la impresión de documentos.

### **DISEÑO Y ORGANIZACIÓN CURRICULAR**



El plan de estudios del Diploma en Política y Gestión Deportiva consta de un total de 4 (cuatro) asignaturas a dictarse en el plazo de duración del presente convenio.

La cursada es íntegramente Virtual: las clases se suben una vez por semana a la plataforma de la UNSAM Digital con una carga horaria de aproximadamente 3 (tres) horas de dedicación. Al ser asincrónica, la Diplomatura no requiere de un horario fijo y preestablecido para el seguimiento de los contenidos.

Complementario al material cargado en la plataforma, cada 15/20 días se realizan clases sincrónicas por videoconferencia. La asistencia a éstas es optativa, ya que quedan grabadas para quienes no puedan conectarse en el día y horario estipulado.

Cuatrimestre	Unidad	Asignatura	Carga horaria	Horas sincrónicas	Horas asincrónicas	Horas tutorías	Semanas
I	1	Política y Deporte Política Deportiva	39	9	24	6	8
I	2	Planificación Estratégica	39	9	24	6	8
II	3	Modelos de gestión de las organizaciones deportivas	39	9	24	6	8
II	4	Organizaciones sociales, cultura de la solidaridad Base jurídica del deporte	39	9	24	6	8
<b>Total</b>			156	36	96	24	32

El Diploma acredita en total 156 horas.

### CONTENIDOS MÍNIMOS

#### 1) Política y Deporte / Política Deportiva

##### Política y Deporte

El objetivo de esta materia es brindar conocimientos y reflexiones sobre el Deporte y su relación socio histórica con la política. Brindar un panorama pormenorizado de la problematización de los conceptos Deporte y Política.

##### **Contenidos:**

Pasado y presente del deporte. A qué llamamos "deporte" ¿Cuáles son las razones de sus atractivos? Necesidad de la inclusión de la política en la temática general y deportiva en particular: diferentes visiones acerca de la política y de sus vínculos con el deporte. La historia del deporte, la política y sus concepciones. Debate en torno a la noción de deporte. La política y el deporte, visiones diversas en torno a los vínculos. Política de las entidades deportivas

##### Política Deportiva

La gestión pública y privada del deporte, su estructura nacional, sus alcances y pertinencias. Cuáles son las herramientas con que la gestión pública y privada se gestiona, cómo se modifica la realidad y ofrecer otras formas de intervención específicas para cada sector.

**Contenidos:**

- Políticas Públicas Nacionales, Provinciales y Municipales.
- Áreas de incumbencia.
- Planes y Programas.
- Marco contextual
- Herramientas de gestión y participación.
- Ejes rectores y modelos de gestión pública del deporte.
- Herramientas de gestión pública del deporte.

**2) Planificación Estratégica**

El propósito de esta materia es dotar a los alumnos de una herramienta de gestión concreta y práctica. Supone la previsión metodológica de un futuro que requiere una adecuada estrategia y debe tener en cuenta una sucesión cronológica de diversos eventos tácticos, en el marco de recursos escasos.

**Contenidos:**

- Conceptos generales de la Planificación Estratégica Situacional (PES).
- Mapa de la PES.
- Análisis del contexto.
- Claves de la Plataforma Institucional.
- Herramientas de análisis.
- Metas – Objetivos – Estrategias.
- Plan de acción.
- Indicadores de control.
- Seguimiento y evaluación

**3) Modelos de Gestión de las Entidades Deportivas**

Esta materia aborda a la institución deportiva desde la óptica de la organización. Aporta un análisis de las diferentes modalidades desde las cuales puede entenderse, concebirse y gestionarse una institución. Sus sistemas, recursos, áreas y/o departamentos. Cómo pueden encararse los cambios y evolución.

**Contenidos:**

- Teoría de las organizaciones deportivas.
- Principios de gestión, administración y organización.
- La organización como sistema social, cultural y deportivo.
- Texto y contexto de las organizaciones deportivas.
- Estructura, conceptos, elementos de las entidades deportivas.

**4) Organizaciones sociales, cultura de la solidaridad y su base jurídica**



Derecho Deportivo: Las instituciones deportivas deben conocer las bases que hacen a sus derechos y deberes. Es imprescindible para poder ejercer toda la gama de posibilidades y tomar recaudos para evitar inconvenientes.

#### **Contenidos:**

- El modelo jurídico de las asociaciones civiles sin fines de lucro. Relación con el ente estatal con el que se vincula la asociación.
- Responsabilidad social.
- El club como empleador.
- Organizaciones Sociales, Cultura de la Solidaridad y Gestión Solidaria

Esta materia aborda a la institución deportiva desde su múltiple tipología institucional: como Asociación Civil, según el encuadre jurídico; como organización de bien público sin fines de lucro, según el encuadre cultural; como Organización No Gubernamental (ONG) u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), según el encuadre sociológico. Se estudian los conceptos relacionados con estas tipologías y, especialmente, cómo desde la Cultura de la Solidaridad, realizan su inserción como actores y escenarios de los conflictos y construcciones sociales.

#### **Contenidos:**

- Denominación de las Organizaciones.
- Encuadre legal y encuadre situacional general.
- Conceptos Básicos: Organización, Instituido e Instituyente, No Gubernamental, Bien Público, Sin Fin de Lucro.
- Democracia Interna.
- Concepto de Solidaridad y Cultura Solidaria: ¿Son las OS Organizaciones Solidarias?
- Concepto de Gestión Solidaria: Potencialidades y Límites.
- Formulación Dinámica de la Sociedad Civil

#### **AUTORIDADES**

Coordinación Académica: Dr. Julio Frydenberg Lic. Mariano Fernandez

Coordinación Ejecutiva: Lic. Lucas Varín

#### **PLANTEL DOCENTE**

Julio Frydenberg: Doctor en Historia (UBA). Director del Centro de Estudios del Deporte de EPyG de la UNSAM. Investigador y autor de varias publicaciones sobre clubes argentinos. Docente universitario UNLP. Director Académico de la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva de la EPyG de la UNSAM.

Mariano Fernández: Licenciado en Calidad de la Educación (USAL). Director de Paradigmar Consultora. Posgrado en Derecho y Management del Deporte UCA/FIFA Docente Universitario UCA, UNDAV. Profesor de Educación Física. Director Académico de la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva de la EPyG de la UNSAM.



Daniel Pallarola: Magister en Gestión de la Educación Superior. Director Decano de la Licenciatura en Actividad Física y Deporte UNDAV. Docente universitario UCA, UNSAM. Investigador en Políticas Públicas Deportivas.

Marcelo Carrazana: Licenciado en Organización y Dirección Institucional (UNSAM). Consultor de Organizaciones de la Sociedad Civil. Asesor Comisión de Deportes Concejo Deliberante Vicente López. Ex director de Relaciones con Entidades Intermedias Municipalidad de Vicente López.

Gustavo Curcio: Abogado (UBA). Especialista en Organizaciones sin fines de lucro UTDT. Director de Asociativa consultora. Abogado de más de 400 entidades civiles y clubes de barrio.

Lucas Varín: Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA). Periodista deportivo (ETER). Coordinador Ejecutivo de la Diplomatura en Política y Gestión Deportiva (UNSAM).

### **CONDICIONES DE ADMISIÓN**

El programa está destinado a dirigentes, líderes, profesionales, funcionarios y miembros en general de entidades sociales y deportivas; y de las instituciones de segundo y tercer orden que las nucleen y articulen; y actores y gestores públicos y privados del mundo del deporte en general. Aunque también es abierta a profesores y cualquier persona interesada en la misma. Los postulantes deberán poseer estudios secundarios completos.

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN**

El Diploma en Política y Gestión Deportiva de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín contará con una instancia de Evaluación para cada una de las Materias que la componen. En todos los casos, las instancias evaluativas de cada Materia se consignarán como Aprobadas (A) según una escala numérica entre 4 (cuatro) y 10 (diez) o Desaprobadas (D), entre 1 (uno) y 3 (tres).

Para la acreditación, el alumno deberá cumplir con el requisito administrativo de un 75 % de asistencia a las clases y actividades convenidas de antemano como obligatorias. La aprobación de las evaluaciones, junto con el cumplimiento de las demás condiciones administrativas, acreditará al alumno con el certificado de estudios del Diplomado en Política y Gestión Deportiva de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
1983/2023 - 40 AÑOS DE DEMOCRACIA

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:** IF-2023-37471443-APN-DCPYS#MTYD

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Miércoles 5 de Abril de 2023

**Referencia:** Convenio Especifico entre el Ministerio y la UNSAM. Proceso 28-0011-CDI23

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 12 pagina/s.

Digitally signed by Gestion Documental Electronica  
Date: 2023.04.05 10:40:53 -03:00

Natalia Vizcay  
Directora  
Dirección de Compras, Patrimonio y Suministros  
Ministerio de Turismo y Deportes

Digitally signed by Gestion Documental  
Electronica  
Date: 2023.04.05 10:40:54 -03:00

## MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA CARRERA

---

#### 1.1 Denominación de la carrera

Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas

#### 1.2 Denominación de la titulación a otorgar

Magister en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas

#### 1.3 Nivel de la carrera

Posgrado

#### 1.4 Tipo de maestría

Profesional

#### 1.5 Modalidad de dictado

Presencial

#### 1.6 Duración y carga horaria total + créditos

La carrera tiene una duración de dos años, con una carga horaria total de 700 horas equivalentes a 43,75 créditos, de las cuales 612 horas corresponden a actividades curriculares y 88 a actividades complementarias de investigación para la elaboración del trabajo final.

#### 1.7 Tipo de plan

Estructurado

#### 1.8 Localización de la propuesta

La Maestría se desarrollará en la Escuela de Política y Gobierno, perteneciente a la Universidad Nacional de San Martín, en la sede Diagonal Roque Sáenz Peña 832 1° piso, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN

---

Las mayores dificultades con la que se enfrentan los Estados ha puesto en evidencia la necesidad de desarrollar nuevas formas de elaboración de políticas públicas y fortalecer las herramientas de gobierno. En un contexto de mayor incertidumbre y surgimiento de problemas cada vez más complejos en relación a su escala, variabilidad e interdependencia, los sistemas tradicionales de gestión pública aparecen limitados ante las demandas de mayor efectividad y eficacia.



Las políticas públicas son realidades en movimiento cuya implementación y consecuencias dependen de la capacidad para proyectar el futuro, de las condiciones institucionales, de la incidencia del contexto económico, social y político, y de capacidades políticas, técnicas y de gestión de los actores involucrados, con probabilidades elevadas de que los contenidos enunciados se constituyan en guías imperfectas para orientar la ejecución. En consecuencia, resulta fundamental desarrollar sistemas de retroalimentación que permitan generar y difundir información sobre la implementación y las consecuencias de las acciones del gobierno, así como brindar elementos de juicio que permitan readecuar las estimaciones y proyecciones públicas, en un intento de acercamiento gradual de las soluciones a la naturaleza compleja y cambiante de los problemas actuales. Las funciones de planificación en tanto proyección, y de evaluación de políticas públicas, representan momentos inescindibles de una dinámica de producción e implementación de decisiones y acciones públicas que tienen por objeto la mejora de las condiciones de vida de la población en un contexto de creciente complejidad e interdependencia sistémica.

La eventualidad de transformar un estado insatisfactorio de cosas depende de la capacidad de imaginar intervenciones sobre esa realidad. Ello requiere identificar y organizar un conjunto interrelacionado de actividades tendientes a producir el cambio que anhelado. Estas intervenciones pueden ser de diferente alcance y grados de complejidad, y se le suelen aplicar distintos nombres (como planes, programas y proyectos) y adscribirles una práctica imprescindible en el Estado moderno como es la planificación. A partir de esta práctica, todas estas intervenciones constituyen actos conscientes de seres humanos que buscan producir un determinado resultado, aunque en ese mismo proceso también se desarrollen efectos no deseados y fenómenos no intencionados.

Por otro lado, la evaluación es la aplicación sistemática de métodos de investigación en ciencias sociales para valorar el diseño, implementación, resultados e impactos de las políticas y programas públicos e identificar los factores y las fuerzas que los afectaron o determinaron, explicando éxitos, fracasos y las eventuales brechas entre las aspiraciones y los logros. La evaluación es así un componente estratégico dirigido a dar mayor efectividad y eficiencia a la acción de los gobiernos a través de su incorporación como práctica sistemática en los procesos de toma de decisiones vinculados a la planificación de las acciones de gobierno, la distribución de recursos o el diseño e implementación de políticas. En definitiva, la información generada por la evaluación es un insumo de vital importancia para decidir si continuar o finalizar determinadas políticas, expandir e institucionalizar políticas exitosas y recortar aquellas que no lo son y determinar qué programas y qué componentes dentro del programa se deben modificar.

Asimismo, es importante tomar en consideración que la evaluación tiene una gran significación política pues puede alimentar el debate público sobre la conceptualización de los problemas, sobre los medios para superarlos y sobre la calidad de las acciones del Estado.

## **2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

---

### **2.1 Situación actual de la planificación y la evaluación en Argentina**

Hasta las décadas de 1960 y de 1970, el instrumento de intervención privilegiado era el 'plan'. En América Latina, la planificación tuvo su momento de auge durante el período de Industrialización por Sustitución de

Importaciones (ISI) que otorgaba al Estado un papel central como agente de desarrollo nacional y garante de la integración social.

El relativo fracaso de la planificación tradicional puso de manifiesto una serie de problemas, tales como (a) su tendencia a producir bienes y servicios homogéneos sin tomar en consideración la especificidad de las necesidades y demandas sociales; (b) su escasa sensibilidad a los contextos particulares de actuación; (c) su concepción de las/os/es/xs ciudadanas/os/es/xs como *objetos* más que como *sujetos* de las intervenciones (esto es, como agentes con capacidad de iniciativa); y (d) la rigidez de su diseño y su consecuente poca adaptabilidad frente a factores externos contingentes, capaces de afectar el curso de las actividades programadas.

Luego, en un entorno ideológico neoconservador que visualizaba al Estado 'como problema' y enfatizaba su 'fracaso' como proveedor de bienestar para la población, la noción misma de plan y de planificación fue el blanco de un conjunto de enérgicas críticas. Por un lado, se dismantelaron en muchos países, entre ellos el nuestro, las estructuras estatales responsables de la planificación nacional y de la planificación de políticas públicas. Por el otro, se deslegitimó la función estatal de conducción y regulación social para dejar más espacio para la operación de los mecanismos descentralizados del mercado.

Los resultados de la experiencia de los años 90 no fueron en general positivos. Se debilitaron las políticas públicas y la capacidad de dar coherencia y dirección a la acción de gobierno, y el desenlace en términos de pobreza, desigualdad, innovación y competitividad de nuestro país fueron francamente desalentadores.

La década de los años 2000, tanto en la Argentina como en gran parte de nuestra Región, ha llegado acompañada de nuevas orientaciones de política pública y de un mayor énfasis en el papel del Estado en la producción del bienestar público. Esta mayor presencia del Estado implica la relegitimación de la relevancia de instrumentos como la planificación pública, la capacidad estatal y el desarrollo de procesos de monitoreo y evaluación. Este 'relanzamiento' de la planificación no se ha traducido en nuestro país todavía en institucionalidades y prácticas fuertes contrariamente a lo que ocurre en otros países de nuestra Región. Pero, de todas maneras, es evidente que estos nuevos instrumentos han adquirido una relevancia que antes no tenían y por lo tanto, es importante discutir acerca de los mismos y de sus condiciones de materialización. Son ejemplo de esto los trabajos de prospectiva y de planificación que ha realizado recientemente el sistema científico y tecnológico en el nivel nacional.

De manera complementaria, la institucionalización de la evaluación está en Argentina en un estadio inicial y primario. Si bien se exhiben avances vinculados al gasto y al alcance de metas físicas, la mayor ausencia se observa en lo referente a la evaluación de resultados e impactos. A su vez, a ello se agregan debilidades en su inserción institucional y desarticulación y descoordinación entre diversas experiencias realizadas.

Ahora bien, ante la ausencia relativa de una visión global que dé lugar a una política integral de construcción de capacidades, promoción y uso de la evaluación en el estado argentino, se observa el surgimiento de significativos impulsos en la materia. Específicamente, se destaca la reciente puesta en marcha del "Programa de Evaluación de Políticas Públicas" desarrollado en la órbita de la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

El Programa de Evaluación de Políticas Públicas, creado por Resolución Administrativa N° 416/2013, tiene como finalidad la incorporación del análisis y evaluación de políticas públicas a la agenda gubernamental y a

los procesos de formación de políticas públicas de los organismos de la Administración Pública Nacional con el objeto de generar un proceso de retroalimentación entre el diseño e implementación y los resultados e impactos de las políticas a fin de permitir la obtención de mejores resultados en la gestión de los asuntos públicos. Específicamente el Programa se propone cuatro objetivos: 1) promover la sensibilización, la consolidación en agenda e institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en la Administración Pública Nacional; 2) desarrollar capacidades en materia de evaluación en la APN; 3) realizar evaluaciones de políticas públicas nacionales; y; 4) generar conocimientos mediante investigación aplicada en evaluación de políticas públicas.

Dada las debilidades existentes en la materia, resulta prioritaria la construcción de capacidades para el cumplimiento de funciones y el alcance de objetivos relacionados a la evaluación de políticas y programas públicos. En este sentido, la formación y/o incorporación de expertos en evaluación parece una condición ineludible para fortalecer estas funciones en el estado argentino. En este contexto, la Jefatura de Gabinete de Ministros ha manifestado su interés por apoyar el desarrollo de carreras de posgrado que provean formación de calidad y actualizada dentro del ámbito universitario necesaria para los funcionarios de la administración pública nacional vinculados a áreas y procesos de evaluación de políticas públicas desde el estado.

## **2.2 Inserción de la carrera en el proyecto educativo de la Universidad Nacional de General San Martín y de la Escuela de Política y Gobierno**

La Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas se inserta dentro de la impronta institucional de la Escuela de Política y Gobierno (EPyG) de la UNSAM la cual está orientada a combinar perspectivas teóricas de las ciencias sociales con el análisis empírico de las políticas públicas a fin de proponer estrategias y formular recomendaciones que apunten a reforzar las capacidades de gobierno y de gestión del estado. En este sentido, un antecedente destacado de surgimiento reciente –además de los Centros de Investigación y las carreras de grado y posgrado en esta área de estudio con los que ya cuenta la EPyG- ha sido la creación del “Programa de Estado y Políticas Públicas” que apunta a desarrollar y fortalecer líneas de investigación y formación sobre cuestiones estratégicas del accionar público. Una de esas líneas de investigación y formación se encuentra vinculada específicamente con el desarrollo de capacidades de evaluación de políticas y gestión pública.

En cuanto a la congruencia de esta Maestría con la oferta académica de posgrado de la UNSAM, cabe mencionar que la carrera propuesta permite complementar el área de formación en políticas públicas en diversos sentidos. Por un lado, cubre la vacancia temática tras la discontinuidad de la Maestría de Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo. En este sentido, la Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas pone énfasis en dos fases esenciales del “ciclo de las políticas y los proyectos” como son la planificación y la evaluación aportando saberes y competencias específicas que fortalezcan las habilidades de los participantes en la gestión integral de políticas.

Por otro lado, en relación a la Maestría de Auditoría Gubernamental, la Maestría aquí propuesta provee los insumos necesarios para fortalecer y complementar los procesos y prácticas de auditoría. De este modo, a las visiones de contralor de políticas y rendición de cuentas se agrega la concepción de la evaluación como un proceso de generación de conocimiento y aprendizaje organizacional, que permite dotar a las instituciones y sus acciones de política pública de mayor efectividad y eficiencia.

Además, en conjunto con el programa de Especialización en Evaluación de Políticas Públicas y el Doctorado en Administración de Políticas Públicas, la maestría completa la oferta académica de posgrado en todos sus niveles (especialización, maestría y doctorado) desde el eje temático y disciplinario de la administración pública.

Finalmente, la Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas capitaliza con sus aciertos y sus limitaciones iniciales, la experiencia desarrollada durante 2014 con la implementación del Diploma de Estudios Avanzados en Evaluación de Políticas Públicas (de posgrado), que tuvo el apoyo de la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La experiencia en cuanto a contenidos temáticos troncales y en cuanto al taller de práctica permite un mejor diseño y posterior implementación de la Maestría en Planificación y Evaluación.

### 3. Justificación de las modificaciones incluidas en el plan

El plan de estudios propuesto tiene 3 objetivos principales:

- a. Redistribuir las horas totales para que la totalidad del plan de estudios pueda ser cubierto en una cursada de dos años (6 trimestres).
- b. Adecuar/actualizar el contenido de las materias para evitar superposición temática.
- c. Unificar criterios curriculares con el programa de Especialización en Evaluación de Políticas Públicas para simplificar los procesos administrativos (por ejemplo, denominación de materias comunes)

Para cumplir con estos cuatro objetivos los cambios introducidos son los siguientes:

- Se propone redistribuir la carga horaria total de 700 horas de la siguiente manera:
  - a. 14 materias con una carga horaria total de 30 horas cada una (total 420 horas)
  - b. 3 Talleres de Formación Práctica de 40 horas cada uno (total de 120 horas);
  - c. 1 Taller Anual de Trabajo Final de Maestría dictado en tres partes (total de 72 horas); y
  - d. 88 horas destinadas a actividades complementarias de investigación y elaboración de la tesis de maestría por parte de los/as/es/xs estudiantes.
- Se estipula el orden y distribución de las materias de modo tal que el primer año de cursada (trimestres 1, 2 y 3) coincida con el programa de especialización, concentrando en los tres primeros trimestres las materias introductorias y comunes a ambos planes de estudio. Esto se traduce para los/as/es/xs estudiantes en una carga de cursada de dos veces por semana más cuatro encuentros trimestrales correspondientes al taller de formación práctica. El segundo año (trimestres 4, 5 y 6) se cursan las materias específicas de la maestría, con una carga de cursada de tres veces por semana más cuatro encuentros trimestrales correspondientes al taller de trabajo final de maestría.
- Por superposición de contenidos se propone eliminar las siguientes materias: Economía del Sector Público (contenido cubierto por la asignatura Gestión Presupuestaria por Resultados); Inserción Política e Institucional de la Planificación y la Evaluación (contenido cubierto por los talleres de formación práctica) y Planificación Operativa (contenido cubierto por la asignatura Planificación y evaluación de Políticas Públicas)
- Se propone agregar la siguiente materia: Taller de formación práctica III
- Para actualizar los contenidos se propone reemplazar la materia "Planificación, Evaluación y Gestión Participativa" por "Participación ciudadana y gobierno abierto."



- Para actualizar los contenidos se propone reemplazar la materia “Integración y Coordinación Estratégica de Políticas Públicas por “Coordinación de Organizaciones Públicas.”
- Se propone cambiar el nombre de las siguientes materias: Fundamentos de la planificación y la implementación de políticas públicas a Planificación y evaluación de políticas públicas; Fundamentos de evaluación de políticas públicas a Fundamentos de políticas públicas; Diseño de la evaluación de Políticas y Programas a Diseño de la evaluación.
- Se propone eliminar la materia optativa.
- Asimismo, se adecúa el plan de estudios y el reglamento a la normativa institucional vigente.

#### 4. OBJETIVOS DE LA CARRERA

---

Son objetivos de la **Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas**:

##### ***Objetivo general***

Conformar una masa crítica de profesionales con competencias en la planificación y la evaluación de políticas y programas públicos que sean reconocidos como agentes que contribuyen a la mejora y al perfeccionamiento de la política pública en todos los niveles de gobierno.

##### ***Objetivos específicos***

- Fortalecer las capacidades de planificación de políticas y programas públicos, preferentemente en profesionales que se desempeñan en las estructuras del estado, mediante la incorporación de competencias para:
  - o Analizar problemas públicos relevantes, sus redes explicativas y la densa trama de interdependencia con otros problemas.
  - o Hacer uso y promover el desarrollo de sistemas de información estructural y de gestión estratégica de las políticas.
  - o Realizar análisis prospectivos y escenarios de intervención, así como análisis de actores y tendencias de política pública, con el apoyo de metodologías específicas.
  - o Diseñar estrategias de intervención pública haciendo uso de distintas metodologías e instrumentos de programación, entre ellos el Marco Lógico.
  - o Desarrollar competencias para planificar políticas, estimando objetivos, metas intermedias, actividades, recursos y plazos.
  - o Desarrollar competencias para el seguimiento de la implementación de políticas y programas.
- Fortalecer las capacidades de evaluación de políticas y programas públicos, preferentemente en profesionales que trabajan en el estado, mediante la incorporación de competencias para:

- Asegurar la evaluabilidad de políticas y programas, incorporando instrumentos e indicadores que permitan la evaluación y el seguimiento de los mismos.
  - Formular términos de referencia (TDR) para distintos tipos de evaluaciones y asumir un rol de contraparte activa en el desarrollo de la evaluación.
  - Participar e integrarse productivamente en equipos especializados en evaluación de políticas.
  - Coordinar, gestionar y comunicar tareas de evaluación de políticas.
- Contribuir a la institucionalización de la planificación y la evaluación de las políticas públicas a fin de aumentar su pertinencia, eficacia y efectividad, y ampliar la información y conocimiento a disposición de las organizaciones públicas y privadas, y los ciudadanos en general.

## 5. PERFIL DEL TÍTULO

---

El programa de la Maestría persigue formar profesionales idóneas/os/xs/es, con una sólida capacitación en planificación y evaluación de programas y políticas públicas, con visión crítica y un compromiso con la mejora permanente de las intervenciones públicas. La formación académica del programa brinda a sus estudiantes los conocimientos, herramientas, competencias y destrezas que requieren para asumir de modo efectivo las siguientes funciones:

- ✓ Contribuir a la formulación de planes estratégicos y sectoriales en los distintos niveles de gobierno.
- ✓ Identificar y hacer uso de distintas fuentes de información críticas para el desarrollo de procesos de planificación en el sector público.
- ✓ Identificar problemas públicos relevantes, identificar los principales actores y las principales líneas de intervención.
- ✓ Construir escenarios y realizar análisis prospectivos y de tendencias en el campo de las políticas públicas.
- ✓ Diseñar estrategias e intervenciones públicas, haciendo uso de una variedad de instrumentos de programación.
- ✓ Integrar la planificación de políticas sectoriales al conjunto de la planificación pública.
- ✓ Contribuir al desarrollo de instituciones de planificación de políticas en el sector público.
- ✓ Diseñar o analizar críticamente el diseño y la evaluabilidad de un programa público, considerando su inserción en las prioridades de la política pública, su fundamentación, su estructura, contenidos y modelo de gestión.
- ✓ Formular términos de referencia pertinentes para la evaluación de un programa específico.
- ✓ Asumir el rol de contraparte activa en el desarrollo de evaluaciones de programas públicos.
- ✓ Participar e integrarse productivamente en equipos especializados a cargo de la evaluación de programas y políticas públicas
- ✓ Coordinar y gestionar tareas de monitoreo y evaluación de programas públicos.
- ✓ Traducir los resultados de las evaluaciones en minutas sintéticas dirigidas a los actores involucrados.
- ✓ Elaborar documentos para la difusión pública de los resultados de las evaluaciones y participar en el diseño de estrategias de comunicación.

## 6. REQUISITOS DE INGRESO Y MODALIDAD DE ADMISIÓN A LA CARRERA

---

### 6.1 Requisitos de ingreso

a- El programa se encuentra abierto a profesionales con título universitario de grado de 4 años como mínimo y 2600 horas en: Ciencia Política, Sociología, Economía, Arquitectura, Relaciones Internacionales, Psicología, Trabajo Social, Ingeniería, Comunicación Social, Administración de Empresas y Administración Pública - o de otras disciplinas universitarias que en su desempeño profesional requieran herramientas de gestión vinculadas a los objetivos de la Maestría- que se desempeñen preferente, aunque no excluyentemente, en organismos del estado.

b- Egresadas/os/xs/es de carreras de grado de otras disciplinas no mencionadas en el punto a) que en su desempeño profesional requieran herramientas de gestión vinculadas a los objetivos de la Maestría. Estos casos serán evaluados por el Comité Académico.

c- Las solicitudes de postulantes que se encuentren en las condiciones de excepción previstas por el artículo 39 bis de la Ley 24.521 de Educación Superior, podrán ser admitidas siempre que los mismos demuestren, a través de las evaluaciones y los requisitos que la Universidad establece, poseer preparación y experiencia laboral acorde con los estudios de posgrado que se proponen iniciar, así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente. En estos casos se tendrán en cuenta los requisitos y condiciones fijadas en el Reglamento Académico de Posgrado.

## 7. DISEÑO Y ORGANIZACIÓN CURRICULAR

---

### 7.1 Estructura del proyecto curricular

El plan de estudios de la Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas es de carácter semi-estructurado, con un núcleo común preponderante de materias y de actividades de formación práctica. Está estructurado en torno a materias y talleres organizadas en cuatro Áreas temáticas de formación.

Un Área de **Formación en Fundamentos de las Políticas Públicas**. Integrada dos (2) asignaturas que tienen como objetivo que los/as/es/xs maestrandos/as/es/xs incorporen los conocimientos teóricos mínimos y los estados del arte indispensables sobre las Políticas Públicas y la planificación estatal. Las asignaturas son:

- Planificación y evaluación de Políticas Públicas
- Fundamentos de Políticas Públicas

Un Área de **Formación en Metodologías de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas**. Cubierta por diez (10) materias tendientes a conocer y manejar las herramientas, técnicas y métodos de la Planificación y la evaluación y el funcionamiento estatal. Las asignaturas son:

- Modelos y Estrategias de Evaluación
- Diseño de Estrategias e Intervenciones
- Diseño de la Evaluación
- Evaluación Institucional

- Comunicación en el Estado
- Análisis de Situación y Prospectiva
- Participación ciudadana y gobierno abierto
- Coordinación de Organizaciones Públicas
- Gestión Presupuestaria por Resultados
- Sistemas de Información y Monitoreo

Un Área de **Formación Metodológica**. Tiene como objetivo que los/as/es/xs estudiantes incorporen conocimientos metodológicos básicos y competencias técnicas estratégicas para la investigación sobre la cual se produce la Tesis y que manejen las opciones metodológicas de que disponen las disciplinas y subdisciplinas que estudian los procesos de evaluación de las políticas públicas. Está compuesta de 2 (dos) asignaturas metodológicas: una orientada a las técnicas cualitativas y otra a las técnicas cuantitativas y un (1) taller anual de trabajo final. El taller tiene como principal objetivo que las/os/es/xs maestrandos/as/es/xs tengan un ámbito de orientación y supervisión como marco para desarrollar la investigación a partir de la cual se produce el Trabajo Final. Se presta particular atención a que los talleres sean un entorno en el cual la producción del Trabajo Final comience a tener lugar, desde la aproximación al problema al proyecto definitivo, y a su operacionalización para la investigación. Las asignaturas son:

- Métodos y Técnicas Cualitativas
- Métodos y Técnicas Cuantitativas
- Taller de Trabajo final

Un Área de **Formación Práctica**, donde los/as/es/xs estudiantes desarrollan un ejercicio de simulación donde se aplican las herramientas y técnicas específicas de Planificación y/o evaluación dirigida a una política y/o programa de su elección. Las asignaturas son:

- Taller de formación práctica I
- Taller de formación práctica II
- Taller de formación práctica III

## 7.2 Grilla curricular

### 7.2.1 Cuadro de distribución de asignaturas por trimestre y total de carga horaria por materia

Año	Trimestre	Carga horaria	Asignatura
1	1	30	Planificación y evaluación de Políticas Públicas
		30	Fundamentos de políticas públicas
		40	Taller de formación práctica I
	2	30	Métodos y Técnicas Cualitativas
		30	Modelos y Estrategias de Evaluación
		40	Taller de Formación Práctica II
	3	30	Métodos y Técnicas Cuantitativas



		30	Diseño de Estrategias e Intervenciones
		40	Taller de Formación Práctica III
2	4	30	Diseño de la Evaluación
		30	Evaluación Institucional
		24	Taller de Trabajo Final
	5	30	Comunicación en el Estado
		30	Análisis de Situación y Prospectiva
		30	Participación ciudadana y gobierno abierto
		24	Taller de Trabajo Final
	6	30	Coordinación de Organizaciones Públicas
		30	Gestión Presupuestaria por Resultados
		30	Sistemas de Información y Monitoreo
		24	Taller de Trabajo Final

### 7.2.2 Distribución de la carga horaria semanal, teórica, práctica, total y créditos por asignatura

Asignatura	CH Semanal	Carga horaria teórica	Carga horaria práctica	CH Total	Créditos
<b>1 º AÑO</b>					
<b>1º Trimestre</b>					
Planificación y evaluación de Políticas Públicas	3	30	-	30	1.875
Fundamentos de políticas públicas	3	30	-	30	1.875
Taller de formación práctica I	4	10	30	40	2.5
<b>Carga horaria del primer trimestre del primer año</b>		<b>70</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>6.25</b>
<b>2º Trimestre</b>					
Métodos y Técnicas Cualitativas	3	30	-	30	1.875
Modelos y Estrategias de Evaluación	3	30	-	30	1.875
Taller de Formación Práctica II	4	10	30	40	2.5
<b>Carga horaria del segundo trimestre del primer año</b>		<b>70</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>6.25</b>
<b>3º Trimestre</b>					
Métodos y Técnicas Cuantitativas	3	30	-	30	1.875
Diseño de Estrategias e Intervenciones	3	30	-	30	1.875
Taller de Formación Práctica III	4	10	30	40	2.5
<b>Carga horaria del tercer trimestre del primer año</b>		<b>70</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>6.25</b>
<b>2 º AÑO</b>					
<b>4º Trimestre</b>					
Diseño de la Evaluación	3	30	-	30	1.875
Evaluación Institucional	3	30	-	30	1.875
Taller de Trabajo Final	3	10	14	24	1.5
<b>Carga horaria del cuarto trimestre</b>		<b>100</b>	<b>14</b>	<b>84</b>	<b>7.125</b>
<b>5º Trimestre</b>					
Comunicación en el Estado	3	30	-	30	1.875
Análisis de Situación y Prospectiva	3	30	-	30	1.875
Participación ciudadana y gobierno abierto	3	30	-	30	1.875

Taller de Trabajo Final	3	10	14	24	1.5
<b>Carga horaria del quinto trimestre</b>		<b>100</b>	<b>14</b>	<b>114</b>	<b>7.125</b>
<b>6º Trimestre</b>					
Coordinación de Organizaciones Públicas	3	30	-	30	1.875
Gestión Presupuestaria por Resultados	3	30	-	30	1.875
Sistemas de Información y Monitoreo	3	30	-	30	1.875
Taller de Trabajo Final	3	10	14	24	1.5
<b>Carga horaria del sexto trimestre</b>		<b>100</b>	<b>14</b>	<b>114</b>	<b>7.125</b>
<b>Carga Horaria Total</b>		<b>510</b>	<b>132</b>	<b>612</b>	<b>38.25</b>

Resumen de la carga horaria de la carrera

<b>Carga Horaria Total de las Actividades Curriculares</b>	<b>612 hs.</b>	<b>38.25 créditos</b>
<b>Carga horaria destinada a actividades complementarias de investigación para la elaboración del trabajo final</b>	<b>88 hs.</b>	<b>5.5 créditos</b>
<b>Carga Horaria Total de la Carrera</b>	<b>700 hs.</b>	<b>43.75 créditos</b>

NOTA: De acuerdo al Sistema de Créditos Académicos UNSAM, se establece la relación de un (1) crédito cada 16 horas de cursada (RCS N° 101/16)

### 7.3. Formación Práctica

La formación práctica se desarrolla en la institución a partir de 3 (tres) talleres: Taller de Formación Práctica I; II y III. Los mismos estarán a cargo de un/a/e/x profesor/a/e/x coordinador/a/e/x, consiste en (I) definir el trabajo que los/as/es/xs estudiantes deben realizar cada trimestre -su sentido, objetivos, desarrollo y productos finales-; (II) plantear preguntas para incentivar la reflexión de los/as/es/xs estudiantes sobre su experiencia de formación práctica; (III) revisar y calificar, con apoyo de los jefes de práctica, el informe final que cada trimestre deben entregar los alumnos.

Las actividades de los talleres son las siguientes:

#### Taller de Formación Práctica I

Los/as/es/xs estudiantes deberán escoger de manera individual o en grupos pequeños, las actividades de una institución pública nacional o provincial. Esta institución podrá ser un Ministerio, una Secretaría de Estado, una Agencia autónoma del estado nacional, o una institución de un gobierno subnacional. Las actividades a desarrollar en este primer Taller son las siguientes:

- Realizar un relevamiento y una caracterización de sus políticas y programas prioritarios.
- Identificar y caracterizar la información con que cuenta la institución (sistemas de información estratégica y estructural, uso de esta información en la toma de decisiones).
- Clasificar los tipos de actividades de planificación y evaluación que realiza.

El producto final del Taller I es un Informe que contenga los resultados de las actividades anteriores y que además realice una propuesta de optimización e integración de sus actividades de planificación y evaluación de políticas públicas, sobre la base de una serie de lineamientos de fortalecimiento de estas actividades propuestas por el profesor coordinador en el marco de este Taller.

### **Taller de Formación Práctica II**

En el marco de la institución escogida en el primer tramo del Taller, los/as/es/xs estudiantes deberán desarrollar / elaborar las bases para el desarrollo de un proceso de planificación de una política pública propia de la institución elegida, a saber, la realización de un diagnóstico de una situación-problema seleccionada, la identificación de los principales problemas y sus nexos causales, la identificación de fuentes de información requeridas, la identificación de actores e instituciones pertinentes para intervenir en el proceso de planificación, la construcción de escenarios posibles, la identificación de los indicadores de los eventuales objetivos y actividades y la proyección de lineamientos generales de acción para revertir, mitigar o prevenir la situación problema identificada. La elección de la política o programa y de sus aspectos específicos a estudiar se definirá de común acuerdo entre el encargado del programa en la institución, el profesor coordinador de la formación práctica y el/la/le/lx estudiante.

### **Taller de Formación Práctica III**

El último producto del taller es la formulación de los Términos de Referencia para la evaluación de una política o programa de la institución escogida y proponer un diseño detallado (operacionalizado) de la evaluación, justificando las decisiones tomadas. La elección de la política o programa y de sus aspectos específicos a estudiar también se definirá de común acuerdo el coordinador de la práctica y el/la/le/lx estudiante. Los TDR y el diseño detallado de la evaluación se deberán volcar en un informe que incluya: una reflexión sobre posibles trabas institucionales, prácticas y técnicas que pueda enfrentar la ejecución de la evaluación, así como la definición de una estrategia de comunicación de los resultados que se obtengan de la evaluación hacia los actores relevantes y la opinión pública.

## **7.4 Contenidos mínimos**

### **Asignaturas del Área de Formación en Fundamentos de las Políticas Públicas:**

#### **Planificación y evaluación de Políticas Públicas**

Los marcos institucionales, políticos y tecnológicos para la planificación. La relación Planificación y políticas públicas. Conocimiento disciplinar: las teorías y enfoques de la planificación y la evaluación. Los tipos de planificación: tradicional, estratégico situacional. Aproximaciones a la caracterización del estado. Dimensiones. Estado y políticas públicas: perspectivas sobre esta relación. Capacidades estatales: factores explicativos y sus manifestaciones. El ciclo de las políticas públicas. Elementos fundamentales para el análisis de las políticas: actores, instituciones e instrumentos. Tipos de políticas públicas: sectorialidad y transversalidad. Desafíos y mecanismos de coordinación.

#### **Fundamentos de Políticas Públicas**

Diferencias y vínculos entre el diseño, el monitoreo y la evaluación de programas y políticas. Conocimiento disciplinar: las teorías y enfoques de evaluación. Los tipos de evaluación, las preguntas que pueden responder, sus requerimientos metodológicos. Indicadores. Desafíos de la evaluación: la cuestión interdisciplinar, problemas de atribución, problemas multidimensionales y de baja estructuración, programas intersectoriales

e interjurisdiccionales. Validación de la evaluación. Carácter político y simbólico de la evaluación. Responsabilidad ética, social y política del evaluador. La institucionalización de sistemas de monitoreo y evaluación.

## **Asignaturas del Área de Formación en Metodologías de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas**

### **Análisis de Situación y Prospectiva**

Planificación estratégica: condiciones institucionales y herramientas para la planificación en el mediano y largo plazo en contextos de incertidumbre, cambio y tensión intersectorial. Análisis de problemas complejos. Línea de base. Disponibilidad y utilización de información existente. Generación de información primaria. Análisis de escenarios y de actores. Construcción de escenarios futuros y proyección de variables. Análisis de datos y sus tendencias. Estimación de nuevas tendencias. Simulaciones.

### **Modelos y Estrategias de Evaluación**

El papel de la evaluación: formativa o sumativa. La fase del programa evaluada: diseño, procesos y resultados. Preguntas: descriptivas, normativas y causa-efecto. Perspectivas: comprensiva y basada en estándares. Diseños: experimentales, cuasi-experimentales y observacionales. Modelos de evaluación: científicista, receptivo, participativo, orientado a la gestión y basado en la teoría. Análisis de experiencias de actividades de monitoreo y evaluación. Identificación de fortalezas y debilidades, aprendizajes y lecciones aprendidas. Meta-evaluación. Identificación de brechas entre términos de referencia, el diseño propuesto, ejecución, los resultados obtenidos, su comunicación hacia los actores involucrados y repercusiones en la política o programa. Factores y condiciones explicativos de las brechas observadas.

### **Diseño de Estrategias e Intervenciones**

Objetivos estratégicos y gestión estratégica: coherencia, gobernanza y adaptabilidad. Previsión y proyección de acciones públicas y gestión del conflicto y el cambio. Coherencia interna del diseño: diagnóstico y fundamentación, hipótesis de intervención, objetivos y resultados esperados, definición de destinatarios, modalidad de selección y sesgos. Enfoque de marco lógico: bondades y debilidades. Limitaciones del enfoque de marco lógico. Definición del modelo de gestión, pertinencia y funciones. Estimación de costos y financiamiento. Instrumentos y estrategias en el diseño de políticas y programas. Evaluabilidad de las políticas y programas.

### **Sistemas de Información y Monitoreo**

Variedades de sistemas de información estructural y estratégica. Los usos y desarrollos de sistemas de información. El manejo de paquetes agregados de datos para la identificación de problemas y para el seguimiento de políticas y programas. El *Big Data* y los instrumentos innovadores de relevamiento de datos (*crowd sourcing*). El papel del monitoreo en la calidad de las políticas y programas. Monitoreo y adaptabilidad. Monitoreo y aprendizaje. Indicadores y monitoreo.

### **Diseño de la Evaluación**

Definición del objeto de evaluación, diagnóstico del contexto evaluativo y de los actores críticos. Tipos de política pública, sus preguntas específicas y el vínculo de éstas con las metodologías de evaluación y sus posibles integraciones. Diseño de la estrategia evaluativa: formulación de términos de referencia para una evaluación y elaboración de alternativas para el diseño de la misma. Tipos de diseño: consideración de la necesidad y viabilidad de grupos de control. Unidad de análisis, universo y muestras. Gestión de la información requerida para la evaluación. Programación de la ejecución de la evaluación.

### **Evaluación institucional**

Las capacidades organizacionales a lo largo del ciclo de políticas. Capacidades analíticas para la participación en la formulación de políticas y programas. El papel crucial de la implementación: qué es lo que se implementa, quiénes lo hacen y cómo lo hacen. Capacidades organizacionales para la implementación. Incidencia y requerimientos de factores organizacionales conforme a la naturaleza de políticas y programas. Comunicación, coordinación, gestión inter-organizacional e inter-jurisdiccional. Control y rendición de cuentas. Economía política de la implementación e interacción estratégica entre actores a nivel macro, meso y micro.

### **Comunicación en el Estado**

La nueva mediatización social: la expansión y centralidad de los medios de comunicación en las sociedades del nuevo siglo; los lenguajes audiovisuales y los nuevos formatos culturales; los medios como productores de nuevas relaciones entre lo público y lo privado; la industria de medios en el régimen democrático: centralización, monopolio y equilibrio de poderes; impactos en el espacio público. El componente comunicacional como herramienta de gestión: los problemas de gobernabilidad de los flujos de información y comunicación en las organizaciones complejas; el cambio en las organizaciones como problema cultural; las comunicaciones internas como recurso de gestión; el posicionamiento interno de la imagen corporativa. La comunicación de las políticas públicas: la desarticulación de los sistemas políticos y sociales de mediación; los problemas de legitimidad y credibilidad en la era de los medios; el entramado mediático como ecosistema cultural de fin de siglo; el pacto cultural de los medios masivos con sus audiencias; el ingreso de las temáticas públicas en los formatos de la industria cultural.

### **Participación ciudadana y gobierno abierto**

Fundamentos e historia del enfoque de gobierno abierto y herramientas para el diseño de políticas públicas. Diversas metodologías para elaborar proyectos construidos a partir de diagnósticos basados en evidencia, que pongan en valor instrumentos de participación e innovación, y a partir de los cuales se propongan soluciones de política a problemas de agenda pública. Técnicas para el mapeo de actores, construcción de objetivos, acciones e indicadores de proyectos.

### **Gestión Presupuestaria por Resultados**

Administración financiera en el sector público: componentes, instituciones, normas, con especial referencia al caso argentino. Formulación, ejecución y evaluación del presupuesto en el sector público. Gasto e inversión pública. La asignación de recursos a través de la elaboración del proyecto de presupuesto y sus sucesos reajustes. La ejecución presupuestaria, como el proceso de toma de decisiones en forma directa para aplicación de los recursos en la obtención de los resultados. El seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria como la actividad de acompañamiento e información de los resultados.

### **Coordinación de Organizaciones Públicas**

Coordinación estratégica en Estados democráticos multinivel. Especialización y coherencia y coordinación entre sectores y niveles de gobierno. Organizaciones públicas y valor público. Gerencia estratégica de organizaciones públicas. Competencias personales y competencias gerenciales. Inercia institucional, procesos de cambio y liderazgo organizacional. Tecnologías blandas y duras de gerencia y coordinación. Organizaciones de personas y gestión de recursos humanos.

## **Asignaturas y Taller del Área de Formación Metodológica**

### **Métodos y Técnicas Cualitativas**

Diferencias entre epistemología, metodología y técnicas. Diferentes paradigmas de investigación social. Causalidad en las ciencias sociales. Diseños de investigación y su traducción a la evaluación de programas. El paradigma experimental y los desarrollos teóricos y metodológicos en materia de evaluación: potencial y

limitaciones. Métodos y técnicas cualitativas. Observación participante y no participante, entrevistas estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas, individuales y grupales, análisis de documentos y registros no estadísticos. Bondades, limitaciones y desafíos de aplicación, validez y confiabilidad en cada caso.

### **Métodos y Técnicas Cuantitativas**

Técnicas estadísticas básicas: descriptivos, comparación de medias, tablas de contingencia y regresiones. Diseños experimentales, cuasi-experimentales y no experimentales. Asignación aleatoria, sesgo de autoselección, parámetro de impacto, construcción de grupo de control, muestreo y representatividad estadística, diferencias en diferencias. Comparación de las bondades y límites de las técnicas cualitativas y de las cuantitativas y el potencial de usar ambas en una misma evaluación.

### **Taller de trabajo final**

Introducción a los Formatos de Tesis: (i) el modelo científico-analítico o estudio de caso; (ii) el modelo profesional-propositivo o plan de intervención /solución de un problema; y (iii) el modelo profesional-analítico o evaluación. La familiarización con la naturaleza de la tarea de producir una Tesis para el posgrado; elección de un tema de trabajo adecuado y viable; búsqueda y procesamiento de información necesaria para convertir a dicha elección en un proyecto de trabajo; búsqueda de supervisión académica apropiada para la tarea; solución de problemas prácticos necesaria para poner en marcha la preparación de la Tesis; avances en la producción del documento de Tesis

### **Talleres del Área de Formación Práctica**

**Taller de formación práctica I:** Relevamiento y caracterización de políticas y programas prioritarios dentro de un área. Identificación y caracterización de la información con que cuenta la institución (sistemas de información estratégica y estructural, uso de esta información en la toma de decisiones). Clasificación los tipos de actividades de planificación y evaluación que realiza.

**Taller de formación práctica II:** El proceso de planificación de la política pública o programa elegida (diagnóstico de la situación-problema; identificación de los principales problemas y sus nexos causales; identificación de fuentes de información requeridas y de actores e instituciones pertinentes). Indicadores de objetivos y actividades; proyección de lineamientos generales de acción para revertir, mitigar o prevenir la situación problema identificada.

**Taller de formación práctica III:** Los términos de Referencia para la evaluación de la política o programa y diseño operacionalizado de la evaluación. Elaboración de informe: trabas institucionales; prácticas y técnicas para la ejecución de la evaluación; definición de estrategia de comunicación de los resultados.

## **METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA**

---

Los/as/es/xs profesores/as/es/xs de la Maestría podrán optar por distintas estrategias didácticas, según el tipo de asignatura. En todos los casos se prevé la realización de trabajos prácticos que den continuidad y profundidad a lo desarrollado y analizado en el curso.

Asimismo, como parte de la tarea de coordinación se realizarán actividades de integración de contenidos que permitan la interacción de las distintas asignaturas.



- a) En las asignaturas del **Área de Formación en Fundamentos** y del **Área de Formación en Metodologías de Planificación y Evaluación**, las estrategias didácticas combinarán la exposición por parte de los/as/es/xs docentes de un tema, grupo de temas comunes y estudios de casos, lectura y discusión de textos, análisis de casos, lecturas de libros y artículos, exposiciones de los/as/es/xs estudiantes, individualmente o en grupo, salidas al campo (cuando la temática lo amerite) y realización de ejercicios prácticos que se prevé den continuidad al dictado de la materia entre mes y mes.
- b) En las asignaturas del **Área de Formación Metodológica** pueden combinarse exposiciones del/la/le/lx profesor/a/e/x y de los/as/as/es/xs estudiantes, tanto individualmente como en grupos pequeños, realización de ejercicios prácticos, puesta en común y producciones parciales luego de cada reunión. Esto implicará la presentación de documentos de avance elaborados por los/as/es/xs maestrandos/as/es/xs, con el asesoramiento de profesores/as/es/xs. En el taller de trabajo final, cuyo objetivo es brindar las bases metodológicas para la elaboración de un Trabajo Final de la Maestría, se trabajará con textos que fomenten el pensamiento crítico y brinden herramientas metodológicas a los participantes. La estrategia pedagógica será la presentación escrita y oral de los avances de los alumnos para su discusión. El taller se iniciará en el segundo trimestre, siendo el propósito final la elaboración de un proyecto de trabajo final.
- c) El **Área de Formación Práctica** consta de tres talleres que orientarán el trabajo que los/as/as/es/xs estudiantes realicen para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas.

#### RÉGIMEN DE CORRELATIVIDADES

---

En esta carrera, el orden propuesto para el cursado de las asignaturas representa una secuencia adecuada para facilitar la comprensión de los contenidos que se desarrollan en cada una. La coordinación de la carrera podrá revisar el orden de cursada de alguna actividad curricular en casos particulares y con acuerdo del Comité Académico.

#### MECANISMOS DE EVALUACIÓN CURRICULAR

---

El Comité Académico asesora a la Dirección de la Maestría en la elección del cuerpo docente y sobre eventuales cambios en programas y contenidos curriculares, realiza el seguimiento de la evolución académica de la carrera, evalúa las propuestas de equivalencias académicas y los proyectos de Trabajo final de Maestría, así como realiza su seguimiento y propone posibles evaluadores.

Se prevé la realización de una actividad de evaluación, del cual participarán la Dirección, la Coordinación y el Comité Académico de la Maestría, y los/as/es/xs docentes, con el objeto de efectuar un seguimiento y producir los ajustes necesarios.

Los/as/es/xs estudiantes realizarán una evaluación a través de un cuestionario tanto de las instancias de dirección, coordinación y administración (dos veces al año) como de los/as/es/xs docentes y los contenidos de los cursos y de su propia experiencia.



## Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas

### REGLAMENTO DE CARRERA

#### I. Disposiciones Generales

Artículo 1: El presente Reglamento establece las normas generales de funcionamiento de la carrera **Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas**, y se inscribe dentro de las disposiciones generales establecidas por el Reglamento Académico de Posgrado de la Universidad.

Artículo 2: Los/as/xs/es estudiantes que desarrollen el conjunto del programa, aprobando las evaluaciones correspondientes y el Trabajo final de Maestría, accederán al título de **Magíster en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas**.

#### II. Del Gobierno y gestión de la carrera

Artículo 3: El gobierno y gestión de la Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas estará a cargo de una Dirección, una coordinación y un Comité Académico.

La designación de el/la/le/lx Director/a/e/x y el/la/le/lx Coordinador/a/e/x será efectuada por el Decanato de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM) por el término de cuatro (4) años, renovables automáticamente, luego de los cuales puede ser reemplazado/a.

Las funciones del/la/le/lx Director/a/x de la carrera son:

- Realizar el seguimiento académico de la Maestría.
- Coordinar la investigación especializada.
- Supervisar las actividades de Directores/as/xs de Trabajo final.
- Llevar adelante las relaciones institucionales e interinstitucionales, inherentes al desarrollo de la carrera.
- Aprobar la designación de los/as/es/xs Directores/as/xs de Trabajos Finales.
- Designar, junto con el/la/le/lx Coordinador/a/e/x, los Tribunales de los Trabajos finales.
- Proponer al Decanato de la Unidad Académica la composición del Comité Académico.
- Sugerir al Decanato de la Unidad Académica la renovación de mandato del Comité Académico.
- Evaluar junto con la Coordinación del programa y el Comité Académico, el desempeño académico de docentes y estudiantes de la Maestría.
- Presidir y convocar las reuniones del Comité Académico.

- Aprobar junto al Comité Académico, las Direcciones de Trabajo final provenientes de Unidades Académicas Externas a la UNSAM.

Las funciones del/la/le/lx Coordinador/a/e/x son las de:

- Supervisar la gestión financiera de la Maestría.
- Asesorar a la Dirección en la elección del cuerpo docente.
- Tomar contacto con los/as/es/xs docentes y con los/as/es/xs tutores/as/xs de Trabajo final, coordinando con ellos/as/es/xs sus obligaciones académicas.
- Establecer y organizar los cronogramas de dictado de clases.
- Supervisar el desempeño de los/as/es/xs estudiantes.
- Diagramar e implementar la evaluación de los/as/es/xs docentes por parte de los/as/es/xs estudiantes.
- Designar, junto con el/la/le/lx Director/a/e/x, los Tribunales de los Trabajos finales.
- Evaluar junto con la Dirección del programa y el Comité Académico, el desempeño académico de docentes y estudiantes de la Maestría.
- Aprobar las modalidades de Evaluación que sugieren los/as/es/xs docentes de las Unidades Curriculares.

El desarrollo de la carrera estará supervisado por un Comité Académico integrado por cinco (5) miembros expertos en las temáticas abordadas por la Maestría, designados por el/la/le/lx Decano/a/e/x de la Unidad Académica a propuesta del/la/le/lx Director/a/x de la carrera y el/la/le Director/a/x de la Carrera. El mandato de los miembros del Comité tiene una duración de tres (3) años y podrá ser renovado a sugerencia de la Dirección de la carrera.

Las funciones del Comité Académico son las de:

- Asesorar a la Dirección en la elección del cuerpo docente.
- Evaluar junto con la Dirección y la Coordinación del programa, el desempeño académico de docentes y estudiantes de la Maestría.
- Evaluar y supervisar actividades de investigación y transferencia de la Maestría.
- Supervisar y sugerir modificaciones a los contenidos curriculares de la Maestría.
- Evaluar las propuestas de equivalencias académicas.
- Emitir opinión sobre condiciones de regularidad académica de maestrandos/as/es/xs u otras situaciones a pedido de la Dirección de la Maestría.

El Comité Académico se reunirá ordinariamente en cada semestre y las decisiones que se tomen quedarán registradas en actas. En caso de requerirse su intervención, se reunirá “ad hoc” por convocatoria de la Dirección de la Maestría.

Las funciones compartidas entre la Dirección, la Coordinación y el Comité Académico son:

- Entrevistar a los postulantes a ingresar a la Maestría.
- Resolver la selección de los postulantes.
- Elevar a la Secretaría Académica las solicitudes de readmisión de los/as/es/xs estudiantes que hayan perdido la regularidad.
- Proponer, en caso de renuncia o solicitud de cambio, reemplazante al director/a/e/x de Trabajo final.
- Evaluar las solicitudes de prórroga para la extensión de plazo para la defensa del Trabajo final.

### **Cuerpo docente**

Artículo 4: El cuerpo docente a cargo del dictado y de la evaluación de cursos, seminarios, talleres u otros estará compuesto, por lo menos en un 50%, por docentes que formen parte del plantel estable de la universidad. El restante 50% podrá estar integrado por docentes invitados que asuman, eventualmente, parte o todo el dictado de una actividad académica de la carrera.

### **III. Del Plan de Estudios**

#### **Estructura y diseño curricular**

Artículo 5: La carrera tiene una duración de dos años, con una carga horaria total de 700 horas equivalentes a 43,75 créditos, de las cuales 612 horas corresponden a actividades curriculares y 88 a actividades complementarias de investigación para la elaboración del trabajo final.

Artículo 6: El plan de estudios de la Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas es de carácter estructurado, con un núcleo común preponderante de materias y de actividades de formación práctica. Está estructurado en torno a materias y talleres organizadas en cuatro Áreas temáticas de formación.

- Área de Formación en Fundamentos de las Políticas Públicas. Integrada dos (2) asignaturas que tienen como objetivo que los/as/es/xs maestrandos/as/es/xs incorporen los conocimientos teóricos mínimos y los estados del arte indispensables sobre las Políticas Públicas y la planificación estatal.

- Área de Formación en Metodologías de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas. Cubierta por diez (10) materias tendientes a conocer y manejar las herramientas, técnicas y métodos de la Planificación y la evaluación y el funcionamiento estatal.
- Área de Formación Metodológica. Compuesta de 2 (dos) asignaturas metodológicas: una orientada a las técnicas cualitativas y otra a las técnicas cuantitativas y un (1) taller anual de trabajo final . El taller tiene como principal objetivo que los/as/es/xs maestrandos/as/es/xs tengan un ámbito de orientación y supervisión como marco para desarrollar la investigación a partir de la cual se produce El Trabajo Final . Se presta particular atención a que los talleres sean un entorno en el cual la producción del Trabajo Final comience a tener lugar, desde la aproximación al problema al proyecto definitivo, y a su operacionalización para la investigación.
- Área de Formación Práctica. Compuesta por tres Talleres de Formación Prácticas donde los/as/es/xs estudiantes desarrollan un ejercicio de simulación donde se aplican las herramientas y técnicas específicas de Planificación y/o evaluación dirigida a una política y/o programa de su elección.

Artículo 7: Los objetivos, contenidos, metodología, bibliografía y modalidades de evaluación de las Asignaturas estarán incluidos en los respectivos programas de estudio, los cuales deberán contener:

- a. Los objetivos generales de la materia y su justificación.
- b. Las unidades temáticas mediante las cuales se ordena el desarrollo de los contenidos.
- c. La enunciación de los trabajos prácticos, u otras actividades académicas que deberán cumplimentar los/as/es/xs estudiantes.
- d. La bibliografía obligatoria, la bibliografía complementaria y otros materiales necesarios para el estudio de la asignatura.
- e. La modalidad de las evaluaciones parciales y la evaluación final de cada asignatura y los plazos para cumplimentarlas.

### **Equivalencias**

Artículo 8: El/La/Le/Lx estudiante podrá solicitar el reconocimiento de equivalencias para unidades curriculares aprobadas en instituciones de formación superior o en organismos (nacionales y/o del exterior) de referencia en la disciplina correspondiente siguiendo el procedimiento establecido en el Reglamento General de Estudiantes de la UNSAM.

Artículo 9: Las propuestas de equivalencias serán evaluadas por la Dirección con el asesoramiento del Comité Académico y podrán admitirse dentro de las condiciones establecidas por el Reglamento de Posgrado de la Universidad.

#### **De la modalidad y régimen de Evaluación**

Artículo 10: Las formas que asumirá la evaluación dependerán de lo que, a juicio del/la/le/lx profesor/a/e/x de la asignatura, mejor se adapten a los contenidos de los respectivos programas y sean acordadas con las autoridades de la carrera.

Artículo 11: Las evaluaciones deben ser aprobadas con una calificación mínima de seis (6) puntos sobre diez (10).

Artículo 12: Las calificaciones obtenidas por los/as/es/xs estudiantes al finalizar cada Asignatura serán volcadas en actas de examen, según las normas establecidas en el Reglamento General de Estudiantes de la Universidad.

#### **IV. De los/as/xs/es Estudiantes**

##### **Inscripción y admisión**

Artículo 13: Los/as/es/xs aspirantes a ingresar a la carrera deberán cumplir con los siguientes requisitos:

Profesionales con título universitario de grado de 4 años como mínimo y 2600 horas en: Ciencia Política, Sociología, Economía, Arquitectura, Relaciones Internacionales, Psicología, Trabajo Social, Ingeniería, Comunicación Social, Administración de Empresas y Administración Pública - o de otras disciplinas universitarias que en su desempeño profesional requieran herramientas de gestión vinculadas a los objetivos de la Maestría- que se desempeñen preferente, aunque no excluyentemente, en organismos del estado.

Egresados/as/es/xs de carreras de grado de otras disciplinas no mencionadas en el punto a) que en su desempeño profesional requieran herramientas de gestión vinculadas a los objetivos de la Maestría. Estos casos serán evaluados por el Comité Académico.

Los/as/es/xs aspirantes deberán:

- a) Acreditar la posesión del título universitario de grado con la presentación del correspondiente diploma universitario.
- b) Tener competencia en lectura y comprensión de textos en idioma español (para el caso de estudiantes extranjeros).
- c) Presentar el Currículum Vitae actualizado.
- d) Presentar dos cartas de recomendación que avalen la postulación.
- e) Presentar un escrito en el cual se expliquen las expectativas y motivaciones que llevan al postulante a inscribirse en la carrera.
- f) Cumplimentar los requisitos formales y administrativos fijados por la Dirección de Posgrado de UNSAM.

Las solicitudes de postulantes que se encuentren en las condiciones de excepción previstas por el artículo 39 bis de la Ley 24.521 de Educación Superior, podrán ser admitidas siempre que los mismos demuestren, a través de las evaluaciones y los requisitos que la Universidad establece, poseer preparación y experiencia laboral acorde con los estudios de posgrado que se proponen iniciar, así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente. En estos casos se tendrán en cuenta los requisitos y condiciones fijadas en el Reglamento Académico de Posgrado.

Artículo 14: La selección de los/as/es/xs postulantes será resuelta por la Dirección, la Coordinación y el Comité Académico, mediante resolución exhaustivamente fundada en criterios objetivos de valoración.

Los criterios deberán asentarse en los siguientes aspectos:

- a. Evaluación del Currículum Vitae actualizado.
- b. Evaluación del escrito a través del cual se explicitan los motivos y objetivos de elección de la carrera.
- c. Evaluación de las cartas de recomendación presentadas.
- d. Evaluación de otros antecedentes (por ejemplo: manejo de idiomas).

- e. Entrevista personal con el/la/le/lx Director/a/e/x, el/la/le/lx coordinador/a/e/x o miembros del Comité Académico

Artículo 15: Una vez notificados de su admisión los/as/es/xs postulantes deberán cumplimentar los requisitos de inscripción a la carrera y se procederá a la apertura del correspondiente legajo que debe contener toda la documentación del/la/le/lx estudiante.

Artículo 16: Al realizar la inscripción, los/as/es/xs estudiantes quedan obligados a cumplir con las disposiciones y normas que regulan la actividad académica y con las normas administrativas establecidas por la Universidad.

### **Seguimiento de Estudiantes**

Artículo 17: La Dirección y la Coordinación dispondrá de horarios de consulta fuera del horario de clase, para acompañar a los/as/es/xs estudiantes en su recorrido curricular, asesorándolos/as en aspectos académicos y demás requerimientos que puedan surgir durante el cursado de la carrera.

### **Asistencia y regularidad**

Artículo 18: Para mantener la regularidad en cada Asignatura, el/la/le/lx estudiante deberá cubrir el 75% de las actividades presenciales como requisito parcial para la aprobación.

Artículo 19: A aquellos/as/xs/es estudiantes que por motivos fundados no hubieran podido cumplir el requisito de asistencia en alguna Asignatura, se les requerirá la elaboración de un trabajo especial, acordado con el/la/le/lx docente y relacionado con la actividad específica, siempre y cuando haya asistido como mínimo al 50% de las actividades presenciales. En el caso de que esta solución no pueda implementarse, o en el caso de no cursado, el/la/le/lx estudiante deberá volver a cursar la materia, cuando sea ofrecida nuevamente.

### **Readmisión**

Artículo 20: Los/as/es/xs estudiantes que hayan perdido regularidad en la carrera podrán solicitar su readmisión mediante nota escrita dirigida a la Dirección de la Carrera, la cual será evaluada por ésta y el Comité Académico y elevada a la Secretaría Académica de la Escuela de Política y Gobierno. Dicha Secretaría decidirá

al respecto en función de la existencia de causas justificadas, de acuerdo al Artículo 4º del Reglamento General de Estudiantes de la Universidad.

### **Horario de actividades**

Artículo 21: La actividad presencial de cursada de las Asignaturas de la Maestría se concentrará en horarios vespertinos/nocturnos durante tres días por semana, para facilitar el cursado por parte de estudiantes que desarrollen actividades laborales. Adicionalmente, se programarán en los mismos horarios las actividades presenciales de los Talleres de Formación Práctica y de Trabajo Final.

Artículo 22: La Dirección de la Maestría establecerá y notificará anticipadamente a los/as/es/xs estudiantes el cronograma de actividades trimestral y anual.

### **Mecanismos de seguimiento curricular y autoevaluación de la carrera**

El Comité Académico asesora a la Dirección de la Maestría en la elección del cuerpo docente y sobre eventuales cambios en programas y contenidos curriculares, realiza el seguimiento de la evolución académica de la carrera, evalúa las propuestas de equivalencias académicas y los proyectos de Trabajo final de Maestría, así como realiza su seguimiento y propone posibles evaluadores/as/xs.

Se prevé la realización de una actividad de evaluación, del cual participarán la Dirección, la Coordinación y el Comité Académico de la Maestría, y los/as/es/xs docentes, con el objeto de efectuar un seguimiento y producir los ajustes necesarios.

Los/as/es/xs estudiantes realizarán una evaluación a través de un cuestionario tanto de las instancias de dirección, coordinación y administración (dos veces al año) como de los/as/es/xs docentes y los contenidos de los cursos y de su propia experiencia.

## **V. Del Trabajo final**

### **Características del Trabajo final**

Artículo 23: El Trabajo final de Maestría deberá ser un trabajo individual, escrito, de carácter profesional que dé cuenta del empleo de los conocimientos adquiridos durante el cursado y ofrezca evidencia de la aplicación de modelos de análisis e intervención a un objeto de estudio específico. El trabajo final podrá adquirir formato de tesis o consistir en un proyecto de diseño de evaluación de una política o programa. El trabajo debe demostrar el nivel profesional logrado y la capacidad para la realización de investigación aplicada, que incluya



la reflexión y el análisis de situaciones complejas y refleje un trabajo de elaboración personal. El trabajo final podrá incluir el análisis comparado de experiencias, el estudio de casos y/o el desarrollo de proyectos aplicados, que evidencien la incorporación de aprendizajes alcanzados en el proceso formativo, la profundización de conocimientos en un determinado campo y el manejo de destrezas y perspectivas innovadoras en la profesión.

### **Normativa para la realización del Trabajo final**

Artículo 24: El Trabajo final será guiado por un/a/e/x Director/a/e/x elegido/a/e/x por el/la/le/lx maestrando/a/e/x y aprobado por el/la/le/lx Director/a/e/x de la carrera, con grado de Magíster o superior, que podrá ser Profesor/a/e/x de la Maestría en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas y/o de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín, o si las circunstancias lo justificaran, y mediante la aprobación expresa del/la/le/lx Director/a/e/x y del Comité Académico, podrá tratarse de un/a/e/x profesora/e/x de otra Unidad Académica Universitaria. También podrá ser Director/a/e/x del Trabajo final un Investigador con reconocida trayectoria en el tema propuesto que no pertenezca a ninguna unidad académica al momento de la dirección. El/la/le/lx Director/a/e/x se expedirá en estos casos.

Artículo 25: Excepcionalmente el Comité Académico evaluará, y aprobará o no, casos donde el/la/le/lx director/a/e/x postulado no cuente con título de Magíster pero acredite amplia trayectoria en el tema propuesto y *expertise* profesional en el mismo.

Artículo 26: La formalización de la dirección de Trabajo final deberá realizarse mediante una carta dirigida a la Dirección de la Maestría en donde el/la/le/lx director/a/e/x de Trabajo final deberá consignar por escrito la aceptación de la tarea de supervisión de dicho trabajo. El/la/le/lx director/a/e/x de Trabajo final tendrá la responsabilidad de dirigir al/ a la/le/lx estudiante durante todo el proceso de investigación, apoyándolo con su orientación y revisión de los informes de avance.

Artículo 27: En caso de renuncia del/de la/le/lx director/a/e/x de Trabajo final o en caso de que el/la/le/lx estudiante requiera cambio de director/a/e/x, mediante solicitud fundada, el/la/le/lx estudiante deberá proponer su reemplazo que será sometido a evaluación por la Dirección de la carrera junto con el Comité Académico.

Artículo 28: La forma de presentación del Trabajo final debe ajustarse a lo establecido en el Instructivo para la Presentación y Defensa del Trabajo final.

### **Plazos para la presentación del Trabajo final**

Artículo 29: De acuerdo con lo establecido en el Artículo 43º del Reglamento Académico de Posgrado se establece que el plazo máximo para la presentación del Trabajo Final es de cinco (5) años a partir de la fecha de inicio de la carrera.

Artículo 30: Los/as/es/xs maestrandos/as/es/xs podrán solicitar por única vez, extensión de plazo para la defensa del Trabajo final, mediante nota fundada elevada a la Dirección de la Carrera. La solicitud será evaluada por la Dirección y el Comité Académico (Artículo 43º del Reglamento Académico de Posgrado).

Artículo 31: Una vez cumplimentadas todas las obligaciones académicas de la carrera, y contando con la conformidad del/la/le/lx director/a/e/x de Trabajo final, el/la/le/lx maestrando/a/e/x podrá solicitar la evaluación de su trabajo escrito. Deberá hacerlo mediante nota firmada por el/la/le/lx director/a/e/x del trabajo final y dirigida a la Dirección de la carrera en la que se exprese que el/la/le/lx maestrando/a/e/x está en condiciones de presentar el documento final.

Artículo 32: El/La/le/lx maestrando/a/e/x debe enviar a la Dirección y coordinación de la Maestría lo siguiente:

1. El trabajo final en formato PDF vía correo electrónico
2. En caso de ser requerido por los miembros del Tribunal Evaluador una copia del Trabajo final, anilladas o en carpeta.
3. La nota mencionada en el Artículo 30.
4. Un libre deuda.

Artículo 33: La designación del tribunal estará a cargo del/la/le/lx Director/a/e/x y del/la/le/lx Coordinador/a/e/x de la Maestría. El/la/le/lx Director/a/e/x del trabajo final no podrá integrar el Jurado, ni podrá participar en la evaluación del trabajo final ni en el voto al momento de la defensa. El Jurado del Trabajo Final estará compuesto por tres (3) miembros/as/es/xs, de los/as/es/xs cuales al menos un/a/e/x miembro/a/e/x debe ser externo/a/e/x a la Universidad Nacional de San Martín, de acuerdo con las condiciones establecidas en la normativa nacional vigente (Res. 160/11 del Ministerio de Educación) y el Reglamento Académico de Posgrado de la Universidad Nacional de San Martín

Artículo 34: Una vez designado el Tribunal, la Dirección de la carrera remitirá copias del Trabajo final a los/as/es/xs integrantes del mismo para su evaluación.

Artículo 35: Los/as/es/xs integrantes del Tribunal Evaluador tendrán un plazo de hasta 30 días corridos para remitir a la Dirección de la Maestría sus observaciones, comentarios o solicitud de cambios si lo consideraran necesario. En este último caso, el/la/le/xs maestrando/a/e/x podrá optar por incorporar las modificaciones sugeridas o rehacerla, para lo cual contará con un plazo máximo de tres (3) meses.

Artículo 36: El trabajo reelaborado será examinado nuevamente por los/as/es/xs miembros/as/xs/es del Tribunal, quiénes emitirán un nuevo dictamen.

Artículo 37: Con un dictamen favorable, la Coordinación fijará la fecha de la defensa oral del Trabajo Final. La defensa será difundida previamente ya que ésta es un acto público y abierto.

Artículo 38: Finalizada la defensa oral del trabajo final, el Tribunal deliberará y definirá la calificación correspondiente. Se procederá luego a labrar el Acta respectiva, la que deberá constar en el libro de Actas de trabajo final de la Carrera. La calificación será numérica (del 1 al 10) siendo 6 la calificación mínima de aprobación. Las decisiones del Tribunal serán inapelables.

#### **Condiciones para la obtención del título**

Artículo 39: Para obtener el título de Magíster en **Planificación y Evaluación de Políticas Públicas**, el/la/le/lx maestrando/a/e/x debe cumplir todas las obligaciones académicas previstas en el Plan de Estudios y aprobar la defensa del Trabajo final.

Artículo 40: Para obtener el diploma, el/la/le/lx maestrando/a/e/x deberá iniciar el trámite de solicitud correspondiente en la Oficina de Alumnos donde se verificará el cumplimiento de todas las instancias académicas y administrativas.

#### **Derechos y obligaciones de los/as/es/xs estudiantes**

Artículo 41: Los/as/es/xs estudiantes de posgrado tendrán los mismos derechos y obligaciones especificados en el Reglamento General de Estudiantes de la UNSAM.

Artículo 42: Los/as/es/xs estudiantes de posgrado son pasibles de las sanciones que se estipulan en el Reglamento General de Estudiantes.