

**Escuela Nacional de Administración Pública  
Dr. Aquiles Lanza  
Oficina Nacional del Servicio Civil**



**PROGRAMA Y REGLAMENTO  
DEL CURSO DE DIRECCIÓN MEDIA**

**Marzo 2010**

## PROGRAMA DE DIRECCIÓN MEDIA – PDM

### FUNDAMENTACIÓN

La capacitación de este nivel de conducción de la Administración Pública, debe poner particular énfasis en el fortalecimiento de los aspectos **conceptuales** e **instrumentales** propios de un cargo de dirección. Asimismo, deben estar presentes -durante todo el proceso formativo- las **características específicas** de la gestión pública. Esta tríada de elementos conjugados armónicamente permitirán potenciar las capacidades de un nivel estratégico de la estructura orgánica estatal, de forma de acelerar el proceso de **Transformación del Estado** en beneficio de los ciudadanos.

Simultáneamente este programa debe sentar las bases que permitan a los participantes un posterior desarrollo de conocimientos y habilidades de mayor complejidad, exigidas en la Alta Gerencia Pública.

El **Director Público de nivel medio** debe ser una persona que valore su papel como servidor público, que incorpore y potencie conocimientos y destrezas que le permitan programar y coordinar la ejecución de actividades y el control de sus resultados, con conocimiento de la realidad social en la que está inmerso.

Es un nivel jerárquico que supone un tránsito desde roles de subordinación o del ejercicio de una supervisión operativa acotada, a otro en el cual la especialización gerencial se sustenta en la participación, en la planificación de las actividades y en la conducción de equipos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Para el Director Público de nivel medio es vital comprender el papel del Estado uruguayo y sus procesos de transformación, así como conocer las principales políticas públicas definidas por la Administración.

Este marco lógico nos permite afirmar que el Programa de Dirección Media asume como desafío el proceso de capacitación permanente en la gerencia de la complejidad.

### OBJETIVO GENERAL

Que el participante adquiera los **conocimientos** y las **destrezas** necesarias para el desarrollo **eficiente** y **eficaz** de las **competencias** requeridas para desempeñar funciones de **dirección** de un **organismo público** y simultáneamente **valore** la trascendencia que para la **sociedad** tiene, su papel de **servidor público**.

## CONTENIDO RESUMIDO

Nº	Módulo	Créditos	Carga horaria
0	Jornada Introdutoria	s/c	6 hs
1	Metodología e instrumentos de Investigación	s/c	30 hs
2	Estado y Políticas Públicas	6	30 hs
3	Gestión Pública	23	116 hs
4	Derecho Público	6	30 hs
5	Gestión Financiera del Estado	6	30 hs
6	Temas de Debate Contemporáneo	8	38 hs
	<b>Sub Total</b>	<b>49</b>	<b>280</b>

	Taller de Integración a la Práctica Profesional	24	120 hs
	<b>Total (mínimo)</b>	<b>73</b>	

## CONTENIDO DETALLADO

<i>Módulo:</i> <b>1</b>	<b>Metodología e instrumentos de Investigación</b>	<b>S/C</b>	<b>30 hs.</b>
----------------------------	--	------------	---------------

### **1.- Introducción a la Metodología (22 hrs.)**

**Modalidad de Curso: Teórico-práctico**

**. Objetivos:**

- Sensibilizar acerca de la producción del conocimiento científico en las áreas de las ciencias humanas y sociales.
- Reflexionar acerca de las características y fundamentos epistemológicos básicos de diversos tipos de comunicación científica.
- Comprender los instrumentos metodológicos a través de las principales técnicas de investigación en el campo de la metodología cuantitativa y cualitativa.
- Realizar Talleres de implementación de las diferentes etapas fundamentales en el proceso de Investigación, con el objetivo de aproximarnos a la elaboración del proyecto de investigación final del PDM.

## 2. Contenidos temáticos, Metodología de Trabajo y Evaluación:

- **Reflexión acerca de la producción del conocimiento científico. Camino al Problema de Investigación.**

- Dificultades y certezas. Conocimiento científico y conocimiento cotidiano. Ruptura epistemológica.
- La actitud del investigador y las grandes preguntas de la investigación científica: para qué, por qué, quién, cómo?
- La pregunta básica o pregunta inicial, su definición, su relación con el tema.
- Definición del problema y de las dimensiones de la investigación. Identificación de Indicadores en la formulación del Problema. Justificación y Limitaciones.
- Los objetivos de la investigación, generales y específicos.
  - ❖ **Taller:** El Problema de Investigación, las preguntas y la Pregunta Inicial.
  - ❖ **Evaluación:** Presentación escrita del trabajo grupal realizado en el Taller.

## 3. El Marco Teórico como una etapa del proceso de Investigación.

- El problema y su Marco Teórico, Jurídico, Doctrinario y Legal
- Diferentes perspectivas desde distintas disciplinas.
- El problema y la vinculación con las posibles teorías a utilizar.
- Fuentes de Información. Criterios para la elección de los mismos.
- Las Citas Bibliográficas, Fichas de Lectura y la Bibliografía final utilizada en un documento.
  - ❖ **Taller:** Elaboración de Fichas de Lectura y Citas Bibliográficas.
  - ❖ **Evaluación:** Presentación escrita individual, de una Ficha de Lectura y Cita Bibliográfica.

## 4. La decisión metodológica

- Estrategias teórico-metodológicas posibles. Exploración y Descripción.
- Las hipótesis. Su relación con el problema de investigación.
- La construcción lógica y las Variables en una hipótesis.
  - ❖ **Taller :** Elaboración de Hipótesis sencillas.

## 5. Las técnicas de investigación

- Las técnicas de investigación de acuerdo al encuadre teórico y el problema de investigación.
- La Observación, la Entrevista, la Encuesta y el Análisis de Documentos.
  - ❖ **Taller:** Elaboración de Pautas de Entrevistas.
  - ❖ **Evaluación:** Presentación escrita del trabajo grupal realizado en el Taller.

## 6. Introducción al análisis de la información y su presentación.

- Análisis de los datos relevados. Relevancia, pertinencia, verificación y confiabilidad de los mismos. Requisitos básicos.
- Contrastación entre los datos y la hipótesis formulada. Primeras conclusiones.
- Tipos de proyectos e informes posibles a realizar.
- Aspectos importantes a tener en cuenta, en la elaboración del Proyecto de Investigación Final del PDM.

❖ **Evaluación Final:** Cada participante en forma individual debe entregar luego de finalizado el Curso, un esbozo sobre un Tema de Investigación que le gustaría trabajar, la justificación del mismo y las posibles Técnicas a aplicar, estableciendo el por qué de las mismas. La extensión máxima de dos carillas.

---

## Bibliografía

### Bibliografía Obligatoria:

- Campagna Caballero, Ernesto: “Monografías. Métodos y técnicas de planificación, investigación social y presentación de resultados”. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo, 2004.
- Hernández R., Fernández C.; Baptista P.: “Metodología de la Investigación.” Segunda Edición. Ed. Mc Graw Hill. México 1998. Cáp. 1, 2, 3, 5,9 y 10.
- INE “Encuesta Nacional de Hogares Ampliada. Manual del Entrevistador” Montevideo. Noviembre 2005.

### Bibliografía Complementaria:

- Campagna Ernesto: “*Metodología de Proyectos de Investigación. Método de planificación y ejecución en Ciencias Sociales, Derecho y Educación.*” Fac. de Derecho – Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo 1996. Cáp. 3, 4, 6, 7.
- Castro Nogueira, Luis y otros: “*Metodología de las Ciencias Sociales. Una introducción Crítica*”. Ed. Dykinson – UNED. Madrid 2005. cap. 2. Pág. 53-65.
- Cea D'Ancona, M. A. (1996): Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social. de. Síntesis. Madrid.
- Mendicoa Gloria: “*Sobre Tesis y Tesistas. Lecciones de Enseñanza-Aprendizaje*”. Espacio Editorial Buenos Aires 2003.
- Raymond Quivy-Luc Van Campenhoudt: “Manual de Investigación en Ciencias Sociales”. Primera Etapa La pregunta Inicial. Limusa, Grupo Noriega Ed.1ª.Ed.español, México,2001.

- Repetto Daniella: “Reflexiones a partir de la construcción de un diseño de investigación, desde las Ciencias Sociales hacia las Ciencias Militares”. Revista IMES 2005. Montevideo 2005.
- Sierra Bravo, R. (2001) : “*Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*”. Cap. 17. Séptima Edición revisada. Paraninfo. Madrid.
- Vallés, M. (1999): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Editorial Síntesis Sociológica. España.

## **2.- Estadística básica aplicada a la gestión (8 hrs.)**

### **1. Objetivos:**

Que el participante logre:

- Comprender y aplicar herramientas de Estadística Básica, en relación a las funciones típicas de su rol en lo que respecta a la construcción del dato.
- Aproximarse a la construcción de dato estadístico a través de las medidas estadísticas básicas para la Toma de Decisiones.

### **2. Contenido Temático**

1. Concepto de estadística. Datos e información. Base de datos. Los tres criterios básicos en la construcción del dato: pertinencia, confiabilidad y validez.
2. Los diferentes tipos de escalas de medición de acuerdo a la naturaleza de la variable. Tablas de distribución de frecuencias para cada tipo de variable.
3. Representación gráfica. Tipos de gráficos. Requisitos básicos en la construcción. Utilidad y análisis de los mismos de acuerdo a los criterios de pertinencia, confiabilidad y validez.
4. Medidas de tendencia central: Concepto. Modo, Media, Mediana, Cuartiles, Deciles y Percentiles.
5. Medidas de dispersión: Concepto. Desviación estándar. Coeficiente de variación.
6. Análisis básico de Medidas Estadísticas para la Toma de Decisiones.

### 3.- Bibliografía

- Material elaborado por la docente del Curso para la Escuela de Funcionarios Públicos - ONSC Julio 2007.

#### **Bibliografía Complementaria:**

- Mason y Lind *“Estadística para administración y economía”* 12 edición. Ed. Alfaomega 2005.
- Peña D. – Romo J. : *“Introducción a la estadística para las Ciencias Sociales”*. Ed. Mc Graw Hill – Interamericana de España, S.A.U.1999.

<i>Módulo:</i> <b>2</b>	<b>Estado y Políticas Públicas</b>	<i>Créditos</i> <b>6</b>	<b>30 hs.</b>
----------------------------	------------------------------------	-----------------------------	---------------

### **Objetivos específicos**

Que el participante logre:

- Comprender la especificidad de la función pública mediante la consideración de los múltiples factores que constituyen el ámbito de lo público institucional.
- Aprender la complejidad de la función pública mediante el conocimiento de las lógicas que articulan el quehacer político institucional: lo político, lo legal y lo técnico administrativo, considerando los múltiples actores y organismos involucrados en el accionar estatal.
- Adquirir habilidades instrumentales específicas para el análisis, diagnóstico y asesoramiento a sus superiores dentro de sus competencias en el proceso de elaboración, implementación y evaluación de las políticas públicas, poniéndolo en contacto con las principales metodologías politológicas.

### **Contenidos temáticos**

#### *a- Estado y Administración pública*

- a.1. Concepto y evolución del Estado de Derecho Democrático. Breve reseña de la historia política del Estado y la Administración Pública en el Uruguay. Mapa de estructuras y competencias del Estado uruguayo actual
- a.2. Debates políticos actuales sobre la reforma del Estado y la Administración Pública.

#### *b- El ciclo de las políticas públicas*

- b.1. Configuración de la agenda de políticas públicas: articulación técnico política
- b.2. Proceso de elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas. Constitución de una matriz de análisis de dicho proceso.
- b.3. Las políticas públicas en la Administración Central. Cuestiones sobre ejecución, resultados e impactos en diferentes campos de políticas. Visión crítica sobre la eficiencia y la eficacia del Estado en la provisión de servicios específicos.



## **Bibliografía**

- BID 2006. La política de las políticas públicas. Capítulo 6. BID, Washington.
- Cotarelo, Ramón. 1996. "Teoría del Estado", en Díaz, Elías et al (eds.), *Filosofía Política II. Teoría del Estado*. Editorial Trotta, Madrid.
- Díaz, Elías. 1996. "Estado de Derecho", Díaz, Elías et al (eds.), *Filosofía Política II. Teoría del Estado*. Editorial Trotta, Madrid.
- Filgueira, Fernando et al. 2003. Los dos ciclos del Estado Uruguayo en el siglo XX, en *El Uruguay del Siglo XX. La política*. EBO, Montevideo.
- Lahera P. Eugenio. "Política y Políticas Públicas". *Serie Políticas Sociales* nº 95, CEPAL, Santiago.
- Narbondó, Pedro. 2003. "Nuevo paradigma de la gestión pública: ¿transformación técnica o transformación política del Estado?", en C. Ramos (ed.), *La reconstrucción gerencial del Estado*. EBO – ICP, Montevideo
- Rubio Lara, María J. 1992. "Los fundamentos políticos del Estado de Bienestar". *Sistema* nº 107, Madrid.

## **Evaluación**

Se realizará mediante la presentación oral en la última clase de los resultados de un trabajo grupal, que analizará una política específica a la luz de las teorías y cuestiones planteadas en el curso.

<b>Módulo:</b> 3	<b>Gestión Pública</b>	<b>Créditos</b> 23	116 hs.
---------------------	------------------------	-----------------------	---------

**Área: I**  
**PLANIFICAR Y GESTIONAR PROYECTOS**  
56 hs.

### **1.- Planificación Estratégica y Programación Operativa – 12hs**

#### **Objetivos Específicos**

Que el participante logre:

- Comprender los procesos de análisis y diagnóstico organizacional y los definitorios de misiones y visiones institucionales, así como las estrategias, tácticas, objetivos y metas determinadas, comprendiendo y analizando críticamente la conceptualización y metodología aplicada.
- Contextualizar la planificación estratégica institucional a los diferentes niveles de la estructura organizativa.
- Diseñar planes operativos -en consonancia con los planes estratégicos-, para el desenvolvimiento eficaz de las unidades organizativas donde se desempeñe, utilizando las herramientas idóneas.

#### **Contenido Temático**

- a- Sistema de planificación estratégica oficial de la Administración Central.
- b- Análisis del ambiente externo e interno de la organización.
- c- Análisis e interpretación de los planes estratégicos y su aplicación en red a los diferentes niveles de la organización.
- d- Fases de la planificación.
- e- Herramientas de planificación operativa. Gantt y Pert.

#### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.

### **2.- Control de Gestión – 8 hs**

#### **Objetivos Específicos**

Que el participante logre:

- Comprender, valorar y establecer el control sobre los procesos operativos.
- Establecer mecanismos de control sobre los planes estratégicos fijados por la organización.

- Establecer el concepto y la diferenciación de cada tipo de indicador, así como establecer indicadores aptos para los planes estratégicos fijados.
- Valorar y comprender la utilización de las herramientas propuestas.

#### **Contenido Temático**

- a- Etapas del proceso de control de gestión.
- b- Monitoreo y evaluación permanente.
- c- Nexos entre planificación y control.
- d- Indicadores de gestión y de impacto.
- e- Construcción de indicadores aplicables al plan estratégico.
- f- Herramientas de control: el cuadro de mando integral y otras.

#### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.

### **3.- Gestión de Proyectos – 28 hs-** **Objetivos específicos**

Que el participante logre:

- Introducirse en el conocimiento del marco teórico y metodológico específico de la gestión de proyectos.
- Desempeñar el rol de contraparte en los distintos niveles de responsabilidad relacionados con los proyectos que se gestionan en el sector público.
- Compartir un lenguaje común que facilite la comunicación y el aprendizaje organizacional entre los involucrados en la gestión de proyectos.

#### **Contenido Temático**

- a- Contexto de los proyectos
- b- Comienzo
- c- Gestión de tiempos y costos
- d- Gestión de riesgos
- e- Control
- f- Cierre

#### **Bibliografía**

- “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos” Tercera edición, Project Management Institute.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (1994), Material del Curso: “Capacitación en Técnicas de Diseño y Conceptualización de Proyectos”
- Cohen, E. Franco (1988), Evaluación de Proyectos Sociales, ILPES/ONU, Buenos Aires, Ed. Amorrortu
- Cooperación Internacional (CI) / Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). “Guía para la formulación de Proyectos de Cooperación Internacional”. Mdeo.
- Drudis, Antonio, “Planificación, Organización y Gestión de Proyectos, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1992.-

- Material elaborado por los docentes.

#### **4.- Toma de Decisiones – 8 hs**

##### **Objetivos Específicos**

Que el participante logre:

- Comprender las características contextuales de la toma de decisiones en nuestros días; diferenciar conceptualmente los diferentes tipos de decisiones, sus características y consecuencias.
- Aplicar en su gestión el sistema racional de toma de decisiones.
- Conocer nuevos enfoques sobre la toma de decisiones y valorar la importancia de disponer de información relevante a tales fines.
- Comprender y advertir la importancia de la delegación de decisiones.

##### **Contenido Temático**

- a- Toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y ambigüedad.
- b- Decisiones programadas y no programadas.
- c- El proceso racional de toma de decisiones.
- d- Nuevas teorías sobre la toma de decisiones. Los sistemas de información como insumo básico.
- e- Delegación de las decisiones.

##### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.

#### **Area: II**

#### **NEGOCIACIÓN Y COMUNICACIONES EFICACES**

*20 hs*

---

#### **1.- Negociación – 12 hs**

##### **Objetivos Específicos**

Que el participante logre:

- Conocer y experimentar la negociación como forma de resolución de conflictos, tomando conciencia de su proceso y sus elementos.
- Experimentar las consecuencias de las suposiciones y las percepciones, fragilidad de la confianza y la importancia de las comunicaciones.
- Desarrollar habilidades en la aplicación de los elementos, para preparar, conducir y evaluar las negociaciones, enriqueciendo el uso para obtener éxito en las mismas.

### **Contenido Temático**

- a- Conflicto y su análisis en una organización burocrática.
- b- Competencia vs. colaboración
- c- Negociación espontánea vs. negociación planificada
- d- Proceso de negociación y sus etapas: preparación, conducción y evaluación
- e- Estrategias de negociación colaborativa y sus elementos

### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.

## **2.- Taller de Comunicaciones – 8 hs**

### **Objetivos Específicos**

Que el participante logre:

- Propiciar un espacio de análisis de los elementos que favorecen y/o dificultan los procesos de comunicación y sus efectos en las relaciones interpersonales, así como la Organización.
- Promover el desarrollo de habilidades que favorezcan:
  - Comunidad de objetivos
  - Vínculos interpersonales
  - Identidad grupal /organizacional
- Adquirir nociones para el manejo de las presentaciones eficaces

### **Contenido Temático**

- a- Comunicación en las organizaciones
- b- Proceso de comunicación
- c- Comunicación verbal y no verbal
- d- Presentaciones eficaces

### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.

## **Área: III**

## **GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

*40 hs*

---

## **1.- Gestión Humana y del Cambio Organizacional – 16 hs**

### **Objetivos Específicos**

Que el participante logre:

- Reflexionar sobre la importancia y el papel estratégico de la Gestión Humana en el desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Identificar diferencias y manejar la diversidad para la integración, promoviendo una cultura de trabajo participativa.
- Conocer objetivos, métodos y enfoques de la Evaluación del Desempeño.

- Reconocer el rol fundamental de la capacitación y su relación con la motivación y desarrollo de las personas.
- Comprender la necesidad de transformar las organizaciones, promoviendo el cambio, manejando las resistencias, para lograr mayor eficacia y eficiencia en las mismas.

### **Contenido Temático**

- a- El individuo: percepción y atribución
- b- La motivación
- c- Grupos y equipos de trabajo
- d- Evaluación del desempeño
- e- Cultura y clima laboral
- f- Capacitación y Desarrollo personal
- g- Competencia laboral
- h- El cambio organizacional
- i- Resistencia y cambio

### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.

## **2.- Gestión de Estructuras y Procesos – 12 hs**

### **Objetivos Específicos**

- Que los participantes logren visualizar la implicancia de la estructura organizacional en la calidad de los servicios, en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores y en la definición de los puestos de trabajo
- Identificar y analizar los procesos sustantivos y de apoyo de la organización y la aplicación de metodologías de mejora.

### **Contenido temático**

- Estructuras organizacionales, marco teórico, diferentes tipos.
- Los organigramas, finalidad, funciones, las relaciones en la organización.
- Fallas más frecuentes en las organizaciones. Causas que promueven desvíos a la gestión de las estructuras.
- Proceso de reorganización y rediseño de estructuras, principios organizativos, criterios técnicos, estructura de cargos, cargos de conducción.
- Concepto de Procesos. Cadena de Valor. Concepto de Cliente. Procesos Clave o Sustantivos y Procesos de Apoyo. Gestión y Mejoramiento Continuo. Herramientas de aplicación a la solución de problemas *organizacionales*.

### **Bibliografía:**

Stephen Robbins - “El comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones”

Adafrany Salazar - “Estructuras organizativas”  
Andrés Senlle - “Calidad en los servicios”  
Andrés Senlle - “Calidad y excelencia”

### **3.- Gestión de la Información – 12 hs**

#### **Objetivos Específicos**

Que el participante logre:

- Comprender la complejidad del sistema de información, su funcionamiento articulado y la importancia para el adecuado funcionamiento de los servicios, el desarrollo y crecimiento de la organización y la toma de decisiones.

#### **Contenido Temático**

- a- Importancia de la información en las organizaciones.
- b- Elementos componentes. Requisitos de la información.
- c- Vínculo con procedimientos y procesos.
- d- Sistemas informáticos. Características.

#### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.

<b>Módulo:</b> <b>4</b>	<b>Derecho Público</b>	<b>Créditos</b> <b>6</b>	<b>30 hs.</b>
----------------------------	------------------------	-----------------------------	---------------

### **Objetivos específicos**

Que el participante logre:

- Adquirir y profundizar el conocimiento de las normas y principios que regulan la organización y el funcionamiento del Estado y la Administración Pública y sus relaciones con los individuos y la sociedad.
- Conocer y analizar la evolución y la realidad estructural del Estado y el sistema de gobierno de acuerdo con su regulación por el derecho positivo uruguayo.
- Conocer y analizar la organización y el funcionamiento de la Administración Pública y sus agentes.

### **Contenido temático**

- a- Estado. Naturaleza, Estado de Derecho, Derechos del individuo y del ciudadano. Organización
- b- Gobierno. Régimen uruguayo.
- c- Administración. Organización, actividad, procedimientos.
- d- Función Pública. Conceptos fundamentales. Normativa de actualidad.

### **Textos normativos de uso**

- Constitución de la República.
- TOFUP
- Decreto 500/991

### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.
- Manual de Derecho Administrativo. Felipe Rotondo Tornarí. Ed. Universidad.
- Derecho Público. Horacio Cassinelli Muñoz. Ed. FCU.
- Manual de Derecho de la Función Pública. Ruben Correa Freitas y Cristina Vázquez. Ed. FCU.
- Procedimiento Administrativo. Juan Pablo Cajarville.
- Recursos Administrativos. Juan Pablo Cajarville.



<b>Módulo:</b> <b>5</b>	<b>Gestión Financiera del Estado</b>	<b>Créditos</b> <b>6</b>	<b>30 hs.</b>
----------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	---------------

### **Objetivos Específicos**

Que el participante logre:

- Tomar conciencia de la responsabilidad del Estado y la suya propia como servidor público y administrador de bienes y recursos de la comunidad en su conjunto.
- Obtener los conocimientos y destrezas para evaluar alternativas de solución a problemas concretos de funcionamiento financiero contable desde su área de responsabilidad.

### **Contenido temático**

- a- El Estado y su papel en la Economía
- b- Presupuesto Público. Contenido y ejecución.
- c- Contrataciones del Estado. Procedimientos de compra.
- d- Contrataciones del Estado. Formas de contratación de RR.HH.
- e- Contabilidad Pública
- f- Control

### **Textos normativos de uso**

- T.O.C.A.F.- Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera y normas modificativas

### **Bibliografía**

- Material elaborado por los docentes.
- Administración Financiera y Contabilidad del Estado Uruguayo- Isaac Margulies y Marta Vidal –Fundación de Cultura Universitaria- 2001.

<i>Módulo:</i> <b>6</b>	<b>Temas de Debate Contemporáneo</b>	<i>Créditos</i> <b>8</b>	<b>38 hs.</b>
----------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	---------------

## **1.- El Debate y la Normativa Sobre la Corrupción - 6hs**

### **Objetivos Específicos**

#### **Que el participante logre:**

Trazar un panorama sobre la temática en cuestión, promoviendo una instancia de diálogo y reflexión al respecto entre funcionarios con responsabilidades en las estructuras del Estado.

### **Contenido temático**

#### **1.- Marco conceptual**

- Antecedentes y vigencia del debate sobre la corrupción
- Democracia, desarrollo y corrupción
- Concepto y enfoques de Intervención
- Indicadores de percepción

#### **2.- La Normativa Internacional**

- Convención Interamericana contra la Corrupción (CICC)
- Convención de NNUU contra la Corrupción
- Acuerdos regionales y bilaterales

#### **3.- El Derecho Uruguayo: principios y normativa de carácter general**

- Principios constitucionales
- Códigos y leyes
- Estatutos del funcionario y reglamentaciones
- Responsabilidades administrativa, civil, fiscal y penal

#### **4.- Normativa específica: Ley 17060 de 23/10/98 (aspectos generales)**

- Antecedentes
- Ámbito de aplicación y definiciones
- El control social
- “Aspectos Administrativos (Código de Ética pública)

#### **5.- Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP)**

- Integración
- Naturaleza y organización
- Cometidos
- Atribuciones

#### **6.- Normas de Conducta en la Función Pública**

- Antecedentes
- Alcance e interpretación
- Principios generales
- Prohibiciones
- Normas de aplicación

### **7.- La responsabilidad penal**

La Administración Pública y los funcionarios públicos  
Concepto y alcance para el Derecho Penal

### **8.- Concepto de Derecho Penal**

El delito y la pena  
Los estratos analíticos: acción, tipicidad, antijuridicidad, culpabilidad  
Tipo penal: función y estructura

### **9.-Delitos contra la Administración Pública**

Concusión  
Cohecho (simple, calificado)  
Soborno  
Tráfico de influencias  
Utilización indebida de información privilegiada  
Otros

## **2.- Educación en Derechos Humanos - 16hs**

### **Objetivo General:**

Promover mediante la educación el respeto, ejercicio y aplicación de los derechos humanos procurando la creación de una cultura de paz

### **Objetivos Específicos:**

Introducir la perspectiva de derechos humanos para incorporar en el ejercicio de la función administrativa por los distintos organismos públicos del Estado, que deberá ser considerada por cada dependencia de la Administración Pública en el cumplimiento de sus cometidos

### **Contenido Temático**

#### **SENSIBILIZACIÓN EN DERECHOS HUMANOS**

- I- Concepto de Derechos Humanos. Características principales, universalidad, alteridad, interdependencia , indivisibilidad. Deberes.
- II- Derechos civiles y políticos, DESC, y Derechos de la solidaridad.
- III- Evolución histórica referencia al derecho nacional y a los instrumentos internacionales. Sistema universal sistema interamericano.
- IV- Estado de Derecho, Democracia, Derechos Humanos

### **BIBLIOGRAFÍA-**

Nikken Pedro – Concepto de Derechos Humanos en Estudios Básicos de Derechos Humanos T.1 Edit IIDH San José de Costa Rica  
Chipoco Carlos – La protección universal de los Derechos Humanos- una aproximación crítica en Estudios Básicos T.1 Edit. IIDH S.J Costa Rica  
Villan Duran Carlos – “ La protección internacional de los derechos humanos en el sistema de las Naciones Unidas. Desarrollos normativos e institucionales entre 1948 y 1988 en Revista del Instituto Interamericano de Derechos Humanos N 8

## **DERECHOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

- I- Estado Social de Derecho- Cometidos y funciones jurídicas.  
Administración conformadora - relación Estado – Individuo- Sociedad
- II- Concepto de funcionario público – Derechos – Deberes .Decreto 500/991  
Principios Rectores del Procedimiento Administrativo
- III. Concepto de función publica- Transparencia – Responsabilidad – Rendición de Cuentas
- IV. Normativa anticorrupción nacional e instrumentos internacionales

## **BIBLIOGRAFÍA**

Risso Ferrand Martín- Derecho Constitucional Ed-  
Cagnoni José El Principio de subsidiariedad  
Barbé Jose Adecuación de la Administración ordenadora a la Administración conformadora.  
Cajarville Juan Pablo – Procedimiento Administrativo  
Rotondo Felipe- Manual de Derecho Administrativo  
Beltrán Miguel- Los funcionarios ante la reforma de la Administración Ed. Centro de Investigaciones sociológicas

### **3.- Cultura Institucional y Perspectiva de Género en la Administración Pública – 16 hs.**

#### **Objetivo general:**

- Promover la cultura de la igualdad de oportunidades y derechos entre hombres y mujeres en el Estado, incorporando la perspectiva de género a las políticas y prácticas institucionales.

#### **Objetivos específicos:**

- Introducir la perspectiva de género en el ejercicio de la función administrativa en los distintos organismos del Estado.
- Desarrollar capacidades para la igualdad y la no discriminación del funcionariado público.

- Promover en la gestión organizacional, la integración de la calidad con equidad de género asociada a las competencias del personal.
- Promover la identificación y modificación de las normas y prácticas discriminatorias en las instituciones públicas.
- Promover la creación de mecanismos institucionales de género en los organismos del Estado y fortalecer los mecanismos de promoción de igualdad ya existentes.

**Contenido temático:**

- Sistema sexo género
- Sexo-género y ámbitos de la vida
- División sexual del trabajo
  
- Cultura institucional y modernización del Estado
- Género e institucionalidad o la institucionalización de la perspectiva de género: mecanismos para la igualdad.
- El enfoque de género en la cultura institucional
  
- Perspectiva de género y políticas públicas
- Buenas prácticas para la no discriminación.
- Primer Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos

<i>Módulo:</i> <b>7</b>	<b>Taller de Integración a la práctica Profesional</b>	<i>Créditos</i> <b>24</b>	<b>120 hs</b>
----------------------------	--	------------------------------	---------------

## REGLAMENTO PARA EL TALLER DE INTEGRACIÓN A LA PRÁCTICA PROFESIONAL

El Taller de Integración a la Práctica Profesional (TIPP), constituye la práctica con la que concluyen los estudios en los diferentes Diplomas que otorga la Escuela de Funcionarios Públicos (EFP) y cuyo Proyecto Integrador Final (PIF) requiere la aplicación concreta de los conocimientos, habilidades y valores adquiridos a lo largo de toda la formación, y su exposición y defensa ante un Tribunal Examinador. La aprobación del Taller es un requisito indispensable para la obtención del Diploma. El presente Reglamento establece las normas por las que se regirá la realización del mencionado TIPP.

### **1) Objetivos específicos**

Los objetivos específicos del Taller son:

- Que el participante adquiera habilidades metodológicas para la aplicación, en su área de trabajo, de los conocimientos, habilidades y valores adquiridos en el curso.
- Que el participante pueda fortalecer su capacidad de análisis, resolución de situaciones problemáticas y toma de decisiones en ámbitos organizacionales complejos.
- Que el participante fortalezca sus aptitudes para el trabajo en equipo, la disposición al diálogo e intercambio de opiniones, la visión crítica y autocrítica, así como desarrollar una visión sistémica y práctica de la gestión pública.

### **2) Metodología del Taller**

Cada grupo de cursantes se divide en equipos de no más de cinco integrantes ni menos de tres, quedando cada uno de ellos a cargo de un Tutor.

Modalidad presencial: se trata de una metodología basada en encuentros de 2 horas semanales, del Tutor con el equipo, donde se utilizarán por parte del Tutor aquellas herramientas didácticas pertinentes para el buen desarrollo del proyecto. Se utilizarán, en la medida que sean necesarias, la lectura y discusión de material vinculado con la tarea específica en análisis.

Modalidad a distancia: Además de los encuentros, el intercambio entre el Tutor y su grupo puede complementarse vía correo electrónico.

### **3) Desarrollo del Taller**

El Taller Integrador a la Práctica Profesional dará comienzo luego de que los cursantes hayan finalizado los módulos teóricos. La duración máxima del proceso de Tutoría será de 8 semanas a partir de allí.

Previamente habrá que cumplir 3 Etapas:

#### **Etapa 1**

Al inicio del PDM: Presentación de los objetivos y metodología del Taller por parte del Coordinador del TIPP. Presentación de los instrumentos de trabajo y criterios para la elección de proyectos. Información a los participantes acerca de las condiciones de presentación de propuestas de Proyectos de mejora de gestión que serán trabajadas durante el desarrollo del TIPP.<sup>1</sup>

En esta etapa se contará con apoyo técnico del coordinador académico y la Unidad Técnico Docente de la ENAP para evacuar consultas de los participantes sobre la elaboración de la propuesta de proyecto a presentar, considerando la

---

<sup>1</sup> De los proyectos presentados y avalados por las Direcciones de los organismos involucrados, la Escuela elegirá los que considere más pertinentes y procederá a integrar cada sub grupo.

ponderación de los criterios descritos en el punto 2) del Reglamento del Proyecto Integrador Final.

La Coordinación de Tutoría junto a la Dirección de la Escuela y a la Unidad Técnico Docente, seleccionará los proyectos que mejor se adecuen a los criterios establecidos y adjudicará uno a cada Equipo.

Todos los proyectos presentados deben ser aprobados previamente por la Dirección de la organización involucrada a los efectos de contar con todos los avales necesarios para la realización del trabajo de campo.

### **Etapa 2 (cuatro semanas)**

A un mes de iniciado el PDM los participantes deberán entregar a la coordinación Académica, un caso que implique una mejora de gestión.

Las pautas para dicho trabajo les serán entregadas el primer día de iniciación del diploma y deberán ceñirse a ellas.

### **Etapa 3 (cuatro semanas)**

La coordinación académica y UTD analizarán todos los casos presentados y podrán hacer ajustes a los seleccionados, para el posterior trabajo de los equipos durante el resto del diploma.

### **Etapa 4 (dos semanas)**

Se inicia tras la finalización de los módulos teóricos y constará de 8 reuniones que se desarrollarán una por semana con una carga horaria de 2 horas, siendo las mismas coordinadas por un Tutor designado por la ENAP. Durante esos dos meses los participantes deberán además reunirse fuera de los horarios especificados en el programa, para lograr la producción final del trabajo. Se elaborará una relatoría del caso para ser reenviada a todos los equipos y Tutores preparando el Ateneo.



En el Ateneo los equipos deberán presentar sus casos y responder las preguntas del auditorio.

#### **4) Pautas para control de asistencia a las Tutorías**

Los alumnos junto con el Tutor firmarán una planilla de Asistencia, que será controlada por este último, sin perjuicio de que la ENAP lleve sus propios controles a través de la Bedelía.

Las reuniones serán una vez por semana dos horas, sin perjuicio que el tutor defina más reuniones, las cuales también tendrán carácter obligatorio.

Las reuniones podrán ser dentro del local habitual de estudios o fuera de ese ámbito si así lo acuerda el Tutor con su grupo.

El participante deberá cumplir como mínimo con el 90 % de asistencia a las reuniones de tutoría pautadas.

### **REGLAMENTO PARA EL PROYECTO INTEGRADOR FINAL (PIF)**

#### **1) Criterios y Especificaciones para la elección de los proyectos**

Los proyectos presentados deberán ajustarse a una serie de criterios para resultar elegibles.

Los criterios de selección de casos aprobados por la Dirección de la Escuela y la Coordinación de Tutorías, son los siguientes:

CRITERIO	DESCRIPCION
Especificidad	Deben ser concretos y bien delimitados en su inicio y en el futuro deseable
Relevancia	Deben contribuir de manera significativa a los propósitos de la Unidad/ Servicio
Viabilidad	Deben ser realistas y ubicarse dentro de la zona de influencia de los responsables directos

Mensurabilidad	Si es posible, deben ser pasibles de cuantificación de la línea de base y de los resultados obtenidos, para permitir la verificación de que los objetivos de mejora han sido cumplidos
Temporalidad	Deben poder ser desarrollados en un período definido, de manera de poder realizar el seguimiento correspondiente al proceso
Integralidad	Se valorará su ajuste a las líneas de conocimiento ofrecidas por las asignaturas del curso

Todos los trabajos presentados deben incluir, además del cronograma de realización, un **presupuesto** estimado para la implantación de las mejoras, así como la identificación del origen de los fondos previstos.

## **2) Desarrollo**

El desarrollo del proyecto será monitoreado por un Tutor que actuará bajo la Supervisión del Coordinador del TIPP y en coordinación con las políticas docentes de la Unidad Técnico Docente (UTD) de la EFP<sup>2</sup>.

## **3) Tramitación**

Los participantes tendrán un mes a partir del inicio del Diploma para presentar sus proyectos debidamente autorizados por las jerarquías del organismo al que pertenecen.

Las propuestas deberán ser presentadas en el formulario “Ficha de Presentación de Casos”.<sup>3</sup> La lista de proyectos presentados se publicará en cartelera para conocimiento de los alumnos, así como los proyectos elegidos por la ENAP. Estos a su vez serán difundidos a las Organizaciones que presentan participantes a los Diplomas.

## **4) Exposición y Defensa**

<sup>2</sup> La Metodología a utilizar se describe en el Punto 2 del Reglamento del TIPP

<sup>3</sup> Se adjunta ficha de presentación de caso en Anexo 1.

El PIF deberá ser expuesto en Ateneo y posteriormente defendido ante un Tribunal Examinador designado a tal efecto para cada convocatoria.

Se presentará en documento escrito (no más de 5.000 palabras, Tipo de letra Arial, tamaño 12 y doble espacio) y en las instancias de Ateneo y Defensa ante el Tribunal, puede ser apoyado por medios técnicos disponibles.

#### **4.1) El Ateneo**

Dos semanas después de la presentación formal al Tutor, del trabajo finalizado con su correspondiente relatoría para ser distribuida entre los demás equipos y Tutores, se realizará la presentación grupal en Ateneo, contando el grupo con 20 minutos para realizar la misma y 15 minutos posteriores de intercambio crítico con los asistentes.

La presentación del Trabajo en Ateneo es obligatoria dado que constituye la última instancia del proceso de enseñanza-aprendizaje. Si bien no lleva evaluación, es una oportunidad excelente para fomentar el intercambio crítico con los demás equipos, obtener insumos para mejorar el Proyecto y una oportunidad de prepararse cada participante para lo que será su defensa individual posterior.

La no presentación al Ateneo conllevará la pérdida del 25% de la calificación de la defensa individual.

#### **4.2) Presentación ante el Tribunal Examinador**

Luego del Ateneo el equipo contará con una semana de plazo, que puede ser aprovechado para reformular algún aspecto del Proyecto. Posteriormente entregará el mismo al Tribunal Examinador con 15 días de antelación a la fecha prevista para la Defensa.

##### **4.2.1) La exposición grupal**

La primera parte de la defensa es grupal, consiste en la exposición por parte de todos los integrantes del equipo, del trabajo realizado, apoyándose para ello en la tecnología prevista a esos efectos, por espacio de no más de 20 minutos.

##### **4.2.2) La defensa individual**

A continuación de la exposición grupal, el acto de defensa individual consistirá en la síntesis, por parte del alumno, de su perspectiva sobre el proyecto realizado, durante un tiempo comprendido entre 10 y 15 minutos, tras el cual el Tribunal podrá plantear preguntas durante un tiempo máximo de 15 minutos.

El tribunal, una vez finalizada la exposición y defensa de los proyectos, realizará la calificación de los mismos, teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones: contenido, redacción y exposición del proyecto (40%), evaluación previa e individual del Tutor (30%) y defensa individual (30%).

La escala de calificaciones será la siguiente:

**Aprobado Actuación Destacada**

**Aprobado Muy Buena Actuación**

**Aprobado**

**No Aprobado**

## REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DEL DIPLOMA

La escala de calificaciones será la siguiente:

**Aprobado Actuación Destacada**

**Aprobado Muy Buena Actuación**

**Aprobado**

**No Aprobado**

Para aprobar el Diploma y recibir la certificación correspondiente deberán cumplirse los siguientes requerimientos en cada una de las materias, así como en la presentación y defensa frente al Tribunal del proyecto final.

Para lo mismo en cada módulo los docentes realizarán evaluaciones, de modo de componer la calificación correspondiente, salvo en los temas de debate contemporáneo.

Los requisitos para la aprobación son:

- 1) Obtener una evaluación de: **Aprobado Actuación Destacada, Aprobado Muy Buena Actuación, Aprobado**
- 2) Asistir al 90% de las sesiones previstas en los Módulos teóricos y de los temas de debate contemporáneo.
- 3) Entregar en tiempo y forma, así como aprobar el trabajo de campo requerido en el Taller de Integración a la práctica Profesional y efectuar su defensa individual y fundamentada ante el Tribunal Examinador.

La forma de acceder a las calificaciones requeridas en el numeral 1 es a través de la obtención de 73 créditos como mínimo, de acuerdo al siguiente detalle:

**a) MODULOS TEÓRICOS**

**CRÉDITOS**

Estado y Políticas Públicas	6
Gestión Pública	23
Derecho Público	6
Gestión Financiera del Estado	6
Temas de Debate Contemporáneo	8
<b>Sub total</b>	<b>49</b>

**b) MODULO PRÁCTICO**

**CREDITOS**

Taller de Integración a la Práctica Profesional	24
<b>Total</b>	<b>73</b>