



Diseño Curricular Jurisdiccional AÑO 2021

TECNICATURA SUPERIOR EN GESTIÓN MUNICIPAL

AUTORIDADES PROVINCIALES DE RÍO NEGRO

GOBERNADORA

Arabela CARRERAS

MINISTRA DE EDUCACIÓN

María de las Mercedes JARA TRACCHIA

SECRETARIO DE EDUCACIÓN

Horacio Adrián CARRIZO

DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN

Lucía Noemí BARBAGALLO

DIRECTORA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y FORMACIÓN

Marisa HERNÁNDEZ

Año 2021

EQUIPO JURISDICCIONAL CURRICULAR

Lucía Noemí BARBAGALLO

Julieta ALBRIEU

Jessica CONTRERA

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
DE CONTENIDO**

Franco Manuel BARION

**EQUIPO INSTITUCIONAL
INSTITUTO DE FORMACIÓN SUPERIOR IFSSA**

Directora: Gabriela CARCERENY

ÍNDICE

CAPÍTULO I. MARCO DE LA POLÍTICA EDUCATIVA PROVINCIAL Y NACIONAL PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL	Pág.5
1.1 La Educación Técnico Profesional en la provincia de Río Negro. Antecedentes y nuevos contextos.	Pág.5
CAPÍTULO II. FINALIDADES DE LA FORMACIÓN TÉCNICA EN GESTIÓN MUNICIPAL	Pág.11
2.1 La Gestión Municipal, aproximaciones a su campo de estudio, conocimiento, e impacto regional	Pág.11
2.2 Descripción de la carrera	Pág.12
2.3 Identificación del título	Pág.12
2.4 Denominación del título	Pág.12
2.5 Duración de la carrera	Pág.12
2.6 Carga horaria de la carrera	Pág.12
2.7 Objetivos de la carrera	Pág.12
2.8 Campo ocupacional	Pág.13
2.9 Perfil del egresado/a	Pág.13
2.10 Condiciones de ingreso	Pág.14
CAPÍTULO III. FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS DE LA PROPUESTA CURRICULAR	Pág.15
3.1 Acerca del currículum	Pág.15
3.2 Acerca de la evaluación	Pág.16
CAPÍTULO IV. ORGANIZACIÓN CURRICULAR	Pág.18
4.1 Definición y caracterización de los campos de la formación y sus relaciones	Pág.18
4.2 Carga horaria por campo	Pág.18
4.3 Definición de los formatos curriculares que integran la propuesta	Pág.19
CAPÍTULO V. ESTRUCTURA CURRICULAR	Pág.21
5.1 Mapa curricular	Pág.21
CAPÍTULO VI. UNIDADES CURRICULARES	Pág.22
6.1 Unidades curriculares. Componentes básicos	Pág.22
6.2 CAMPO DE LA FORMACIÓN GENERAL	Pág.22
6.2.1 PRIMER AÑO	Pág.22
6.2.1.1 Historia Social y Cultural Argentina	Pág.22
6.2.1.2 Estadística y Matemáticas	Pág.23
6.2.1.3 Estado y Sociedad	Pág.24
6.2.2 SEGUNDO AÑO	Pág.24
6.2.2.1 Economía	Pág.24
6.3 CAMPO DE LA FORMACIÓN DE FUNDAMENTO	Pág.25
6.3.1 PRIMER AÑO	Pág.24
6.3.1.1 Teoría de las Organizaciones	Pág.25

6.3.1.2	Informática de Gestión	Pág.26
6.3.1.3	Principios del Derecho Público y Privado	Pág.26
6.3.1.4	Contabilidad	Pág.27
6.3.2	SEGUNDO AÑO	Pág.27
6.3.2.1	Ética Pública y Deontología Profesional	Pág.27
6.3.2.2	Formulación y Evaluación de Proyectos	Pág.28
6.3.3	TERCER AÑO	Pág.29
6.3.3.1	Recursos Humanos	Pág.29
6.4	CAMPO DE LA FORMACIÓN ESPECÍFICA	Pág.29
6.4.1	PRIMER AÑO	Pág.29
6.4.1.1	Administración Municipal	Pág.29
6.4.1.2	Administración General	Pág.30
6.4.2	SEGUNDO AÑO	Pág.31
6.4.2.1	Derecho Administrativo	Pág.31
6.4.2.2	Mediación y Manejo de Conflictos	Pág.31
6.4.2.3	Gestión de la Calidad Municipal	Pág.32
6.4.2.4	Atención al Ciudadano	Pág.32
6.4.3	TERCER AÑO	Pág.33
6.4.3.1	Finanzas Públicas	Pág.33
6.4.3.2	Estrategias de Modernización de la Gestión Municipal	Pág.34
6.4.3.3	Políticas Centrales de los Gobiernos Locales	Pág.34
6.4.3.4	Espacios de Definición Institucional	Pág.35
6.5	CAMPO DE LA FORMACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONALIZANTE	Pág.35
6.5.1	SEGUNDO AÑO	Pág.37
6.5.1.1	Práctica Profesionalizante I	Pág.37
6.5.2	TERCER AÑO	Pág.38
6.5.2.1	Práctica Profesionalizante II	Pág.38
6.5.2.2	Trabajo Final	Pág.38
VII. BIBLIOGRAFÍA GENERAL		Pág.40

CAPÍTULO I

1. MARCO DE LA POLÍTICA EDUCATIVA PROVINCIAL Y NACIONAL PARA LA EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL

1.1 La Educación Técnico Profesional en la provincia de Río Negro. Antecedentes y nuevos contextos

Nuestro sistema educativo está organizado en cuatro niveles – Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria y Educación Superior– y ocho modalidades, entre las cuales se encuentra la Educación Técnico Profesional (Ley de Educación Nacional Nº 26.206).

Dicha modalidad está orientada a la formación de técnicos medios y superiores en áreas ocupacionales específicas. En Argentina existen distintas instituciones que tienen como finalidad la formación para el trabajo y que integran el circuito de educación formal y no formal¹. Entre otras podemos mencionar a las instituciones pertenecientes a la Educación Secundaria (escuelas técnicas), a la Educación Superior (institutos terciarios) y a la formación profesional (escuelas de artes y oficios, escuelas de adultos con formación laboral, centros de educación agraria, centros de formación profesional, etc.).

Propone una educación socio-laboral para y en el trabajo. Esta característica de la Educación Técnica Profesional (ETP) generó, desde sus inicios, un estrecho vínculo entre los campos educativo, científico, tecnológico, del trabajo y de la producción². Por ello, no es posible pensar la Educación Técnica desligada de los cambios socioeconómicos y políticos de la Argentina y del contexto internacional.

Origen y desarrollo de la Educación Técnica Profesional

En Argentina, las primeras experiencias de educación técnico profesional se sitúan a fines del siglo XIX. En su conjunto, estas iniciativas surgen como trayectos de formación en el marco del incipiente crecimiento industrial e incorporando a una población estudiantil perteneciente a sectores medios en ascenso³. Hacia fines del 1800, el subsistema de educación técnica comienza a consolidarse a través de la creación de Escuelas de Oficios en distintas provincias.

Un siglo después (1959) se crea la Comisión Nacional de Educación Técnica (CONET) que tuvo como objetivo principal nuclear la oferta de educación técnica en un modelo propio y único: las Escuelas Nacionales de Educación Técnica (ENET), pertenecientes a la educación secundaria.

¹ Gallart M.A. (2006) (2006). *La escuela técnica Industrial en Argentina: ¿un modelo para armar?* Montevideo: Cinterfor /OIT.

² Ministerio de Educación de la Nación (2008) Documento "Mejora continua de la calidad de la educación técnico profesional" Res. 62/08 CFE Anexo I. Apartado III.

³ Bottinelli, L. y Sleiman, C. (2015): "La educación técnica en la Argentina", en *El Observador*, Dossier del Observatorio Educativo de la UNIPE, pp.1-9.

Por su parte, la educación técnica superior tiene sus antecedentes en las escuelas de comercio e industrias que se crearon alrededor de 1890. Si bien en este período la estructura del sistema educativo argentino se distinguía por una clara impronta humanística y enciclopédica, la educación técnica de nivel medio y superior logró ir abriéndose camino: hacia 1940 la oferta oficial de educación técnica estaba conformada por cuatro tipos de instituciones: las Escuelas de Artes y Oficios, las Escuelas Industriales de la Nación, las Escuelas Técnicas de Oficio, y las Escuelas Profesionales para mujeres. Estas instituciones dependían de la Inspección de Enseñanza Secundaria Normal y Especial, y concentraban alrededor del 10% de la matrícula. La llegada del peronismo dio un fuerte impulso a la educación técnica profesional. Tal como sostienen Dussel y Pineau⁴, el peronismo se distinguió por pensar a la educación como una estrategia integrante de una política social destinada a la inclusión de nuevos sectores vinculados al mundo del trabajo. La educación entonces se consideró no sólo un derecho de los ciudadanos, sino también una estrategia de capacitación de mano de obra para satisfacer las demandas industriales de la época.

La Ley Federal de Educación, aprobada en el año 1993, y en particular la Ley de Transferencias de los Servicios Educativos marcan un punto de quiebre en la organización de la educación técnica dado que, a partir de ambas sanciones, todas las instituciones educativas - entre ellas las pertenecientes a la modalidad técnica - fueron transferidas a las provincias. En el año 1995 se aprueba la Ley de Educación Superior que refuerza las disposiciones de las leyes anteriores.

Como consecuencia de este reordenamiento, en la provincia de Río Negro- al igual que en el resto del territorio argentino- comenzaron a coexistir instituciones terciarias que habían sido creadas bajo la órbita de Nación y luego transferidas a la jurisdicción y otras originadas a partir de iniciativas locales.

En este período la formación técnica superior se expandió a través de la apertura de instituciones en su mayoría pertenecientes a la educación privada. Con un mayor grado de flexibilidad, el sector privado de la educación superior no universitaria parecía responder más prontamente a las nuevas exigencias del mercado. La demanda de carreras cortas con una rápida salida al mercado laboral y la búsqueda de un conjunto heterogéneo y amplio de carreras, en concordancia con las nuevas tecnologías, la diversificación de mercados y los cada vez más específicos requerimientos laborales, parecían ser la razón del origen en la expansión del sistema no universitario privado⁵.

Es así que en los inicios del siglo XX en nuestra provincia existía un alto número de instituciones terciarias no universitarias, de carácter heterogéneo y con pocas regulaciones que garantizaran la calidad de la enseñanza y la validez de las titulaciones otorgadas.

⁴ - Dussel, I. y Pineau, P. (1995): "De cuando la clase obrero entró al paraíso: la educación técnica estatal en el primer peronismo". En Puiggrós, A. (Dirección) y Carli, S. (Coordinación) *Discursos pedagógicos e imaginario social en el peronismo (1945-1955)*, Buenos Aires, Galerna.

⁵ Rojas M.L (2012) "Educación Superior en Argentina: ¿un sistema fuera de control?", en *Revista de Educación Superior* vol.41 no.161 México ene./mar. 2012

Atendiendo a esta situación, en el año 2003 el Estado llevó adelante un conjunto de políticas públicas tendientes a ordenar, regular y fortalecer el sistema de educación técnica. La medida más destacada fue la sanción de la Ley N° 26058 (Ley de Educación Técnico Profesional). De esta manera, la ETP contó por primera vez con un marco legal propio. En los años siguientes, en el marco del Consejo Federal de Educación se fueron consensuando una serie de resoluciones que reglamentaban la citada Ley.

La Ley de Educación Técnico Profesional establece tres instrumentos básicos para regular el campo de la educación técnica superior:

- El Registro Federal de Instituciones de Educación Técnico Profesional.
- El Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones
- La homologación de Títulos y Certificaciones.

Acompañando estas medidas, y con el convencimiento de que sólo es posible garantizar el cumplimiento de la Ley si se cuenta con los recursos necesarios para su sostenimiento, se crea el Fondo Nacional para la Educación Técnico Profesional.

Estos instrumentos, junto con las diversas resoluciones aprobadas en el Consejo Federal, fueron ordenando el campo de Educación Técnica Superior. Habiendo llegado hasta este punto del camino, la tarea que queda pendiente es alcanzar la progresiva especificidad de las instituciones de educación técnica superior; y la evaluación de los diseños curriculares de las tecnicaturas superiores es un paso más tendiente a alcanzar esta meta. Se trata de recuperar la centralidad del Estado en el desarrollo y sostenimiento de un sistema de educación técnica superior unificado y coherente, cuyas instituciones puedan complementar sus ofertas y actividades educativas, garantizando de esta forma una educación de calidad y en igualdad de condiciones para todo el territorio rionegrino.

CAPÍTULO II

2. FINALIDADES DE LA FORMACIÓN TÉCNICA EN GESTIÓN MUNICIPAL

2.1 Tecnicatura en Gestión Municipal. Aproximaciones a su campo de estudio, conocimiento e impacto regional

En Argentina y la mayoría de los países latinoamericanos los gobiernos centrales disponen cada vez de mayores presiones para llevar adelante procesos de descentralización en sus respectivas jurisdicciones, y consecuentemente implementar mecanismos para que en los municipios se produzca un mayor acercamiento y trabajo conjunto de los gobiernos locales con las organizaciones asentadas en su territorio y sus vecinos.

Históricamente, las competencias municipales en Argentina se limitaron a tres grandes campos: la construcción y el mantenimiento de la infraestructura urbana, la regulación y control de las actividades que se desarrollan en el territorio, y la asistencia a la población en riesgo social.

Estos campos de intervención son los incluidos en todo régimen municipal. Sin embargo, desde los años noventa, una parte de ellos comenzaron a asumir un conjunto de nuevas responsabilidades, definiendo una nueva agenda, que incluye la preservación del medio ambiente, la seguridad ciudadana, la promoción económica, el acceso a la justicia y la resolución de conflictos familiares y/o vecinales y la promoción social, entre otras.

Esta ampliación de la agenda local respondió a múltiples cuestiones, entre las que se contaron la presión ciudadana y la desconcentración administrativa, así como la presión de la burocracia, tanto local como extralocal. Este proceso aún no ha concluido y cada vez más las nuevas funciones son parte de la agenda de muchos gobiernos locales, especialmente de aquellos que, hasta aquí, habían sido tradicionales.

Los procesos de participación de la ciudadanía y del sector privado en la definición e implementación de políticas estatales suponen para los gobiernos locales un nuevo desafío, al que deben responder brindando servicios públicos de calidad e implementando nuevos modelos de gestión municipal.

Según la Dirección de Estadística y Censos del Gobierno de la Provincia de Río Negro, en los 13 Departamentos que componen el territorio Provincial, existen 39 municipios y 36 comisiones de fomento. Son estos los espacios donde el ciudadano acude con mayor frecuencia a presentar sus necesidades y demandas. Quienes se desempeñan en estos ámbitos necesitan conocer los procedimientos administrativos de gestión económica financiera y presupuestaria

del Estado, así como todo lo referente a los aspectos jurídicos de su funcionamiento.

2.2 Descripción de la carrera

La propuesta curricular está organizada en tres años, compuesto por seis cuatrimestres de 16 semanas, con un total de 1984 horas. La organización de la carrera contempla una progresiva complejidad de saberes, iniciando con los conocimientos de disciplinas generales y de introducción a las problemáticas propias de la gestión municipal. Para el último año de la carrera se proponen espacios donde los futuros técnicos proyecten un trabajo recuperando los saberes teóricos vistos más metodologías de investigación y disciplinar con la profundización de los conocimientos sobre problemáticas del campo de la administración y gestión, articulando con las prácticas profesionalizantes, acercándose así al campo de trabajo.

2.3 Identificación del título

- **Sector de la actividad socio-productiva:** Administración.
- **Denominación del perfil profesional:** Técnico Superior en Gestión Municipal
- **Familia profesional:** Administración y Gestión

2.4 Denominación del título

Técnico Superior en Gestión Municipal

2.5 Duración de la carrera

3 años

2.6 Carga horaria total

1984 hs reloj

2.7 Objetivos de la carrera

La carrera de la tecnicatura en Gestión Municipal responder a la demanda de personal técnico especializado en diferentes áreas de gestión del municipio; con una visión integrada de las diversas perspectivas político - institucional, económica, social, jurídica y de servicios.

La misma tiene como objetivos:

- proporcionar conocimientos y herramientas estratégicas para el desarrollo de habilidades y promoción de aptitudes que permitan atender los retos operativos de la administración municipal para un mejor desempeño del gobierno local.
- Lograr que los/ as estudiantes adquieran habilidades que le permitan identificar problemas que dificulten el normal funcionamiento de la administración municipal, pudiendo colaborar en la transformación que haga más eficiente a la organización.
- Orientar y favorecer los procesos de la comunicación en cualquier etapa en el ciclo vital del hombre.

2.8 Campo ocupacional

Los municipios serán los ámbitos ocupacionales para el Técnico Superior en Gestión Municipal y su formación estará orientada a desarrollar competencias amplias en el sentido de responsabilidad, visión de futuro y apertura para los cambios vertiginosos que requieren los tiempos actuales que enfrenta en general la gestión pública.

Con una capacidad de gestión adecuada en los órganos del Estado en sus diferentes niveles y con competencia para colaborar eficientemente en la generación de alternativas de solución a los problemas administrativos municipales.

Los/as egresados/as podrán desempeñar sus actividades en dependencias de los municipios o en programas de fortalecimiento de la gestión local.

2.9 Perfil del/la egresado/a

Se define el perfil del/a egresado/a como la persona que ha adquirido capacidades para desempeñarse, o mejorar su desempeño en la administración municipal.

El egresado estará capacitado para:

Esto permitirá:

- Reconocer las principales características del régimen municipal y roles de los municipios modernos.
- Identificar las políticas públicas aplicadas a la gestión y las estrategias para la promoción del desarrollo local.
- Distinguir la relevancia que adquiere la sociedad civil en el contexto de la participación ciudadana.
- Comprender el rol del asociativismo municipal y su aplicación práctica.
- Reconocer qué son los servicios públicos locales y la manera de su administración.
- Analizar la gestión administrativa y colaborar en su mejoramiento.
- Integrar todos los pasos que conforman el proceso contable y reconocer los diferentes componentes del patrimonio de la organización.
- Reconocer los tipos de presupuestos y la función de las partidas presupuestarias.
- Aplicar las normas de calidad a los servicios públicos.
- Utilizar la informática como herramienta para el almacenamiento, clasificación, depuración y resguardo de la información.
- Hacer uso de los procesos vinculados a la administración de los recursos humanos.
- Actuar en la resolución de conflictos utilizando las técnicas de negociación.
- Producir informes y toda otra documentación necesaria para el cumplimiento de

los objetivos organizacionales.

- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

2.10 Condiciones de ingreso

Teniendo en cuenta el Reglamento Académico Marco de la Jurisdicción, Resolución N° 4077/14, en el mismo se establecen las siguientes condiciones:

- Artículo 5°: Ingreso. - A las instituciones de Educación Superior dependientes de la Provincia de Río Negro se ingresa de manera directa, atendiendo a la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- Artículo 6°: Inscripción. - Para inscribirse en una institución de Educación Superior es necesario presentar la siguiente documentación:
 - a) Solicitud de inscripción.
 - b) Constancia de estudios secundarios completos, acreditados con la presentación del título en original y copia, o constancia de título en trámite o constancia de finalización de cursado del secundario con materias adeudadas.
 - c) Fotocopia autenticada del documento de identidad (datos de identificación y domicilio).
 - d) Partida de Nacimiento actualizada, original y copia autenticada.
 - e) CUIL.

Esta documentación debe obrar en el legajo de cada estudiante al comenzar el ciclo lectivo. Por Secretaría de Estudiantes se realiza la carga de ingresantes en el sistema SAGE-LUA o sistema de administración de estudiantes equivalente, y se mantendrá actualizada la información respecto a su condición de regularidad y rendimiento académico.

CAPÍTULO III

3. FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA DE LA PROPUESTA CURRICULAR

3.1 Acerca del currículum

¿Qué es el currículum? ¿Qué clase de cosa es para que podamos tener teorías acerca del él?
Stephen Kemmis⁶.

Hablar de currículum implica adentrarse en un largo debate acerca de sus definiciones y sentidos. Es un concepto polisémico, cargado de historia, y que por ello mismo comporta una multiplicidad de sentidos. Intentando sortear estas discusiones, presentamos tres grandes rasgos sobre los que hay relativo acuerdo en la comunidad académica.

En primer lugar, podemos decir que el currículum es una herramienta de la política educativa que define el tipo de experiencias que queremos ofrecer a los/as estudiantes en las escuelas; al definir estas experiencias, el currículum “instala un cierto recorte, una determinada versión de la cultura, la que resulta legitimada como cultura oficial: son las experiencias educativas que todo niño (niña, adolescente, joven y adulto/a) debe tener, porque la sociedad las considera fundamentales para su desarrollo”⁷. El currículum entonces, explicita ideas, conocimientos, posiciones acerca del hombre, la cultura y la sociedad. Constituye la representación y concreción de un proyecto político-social-cultural en el que se manifiestan intencionalidades educativas⁸.

En segundo lugar, y en tanto herramienta de la política educativa, el currículum expresa los compromisos del Estado con la sociedad y con el sistema escolar. Al proponer cierto proyecto educativo, el Estado asume también el compromiso de garantizar las condiciones para su cumplimiento.

Una tercera característica del currículum es que, en tanto orienta el sentido de la experiencia escolar, tiene la potencialidad de constituirse en una herramienta de trabajo para docentes y equipos directivos de las escuelas. En las escuelas, el currículum se traduce en planificación de experiencias y prácticas educativas concretas⁹.

Habiendo definido las características centrales del currículum, queda por preguntarnos: ¿qué currículum requiere la educación técnica profesional?, y de la mano de ello, ¿qué tipos de experiencias educativas queremos ofrecer a nuestras/os estudiantes?

En apartados anteriores hemos dicho que esta modalidad, desde sus orígenes, estableció una

⁶Kemmis S (1988) *El currículum: más allá de la teoría de la reproducción*; Madrid, Morata.

⁷Terigi, F (1999) *Currículum. Itinerarios para aprehender un territorio*. Buenos Aires, Santillana.

⁸ Consejo Provincial de Educación (1988) *Diseño Curricular para los o Institutos de Formación y Perfeccionamiento Docente*, Viedma, Río Negro.

⁹ Terigi, F. (2002) *Análisis comparativo de los currículos iberoamericanos: procesos, condiciones y tensiones que debemos considerar*. Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

fuerte relación con el campo científico, tecnológico y productivo. Requiere entonces (y aún requiere) un saber – hacer vinculado al mundo laboral y a las *particularidades del contexto*. Así lo define la Ley de Educación Superior cuando expresa que la formación profesional tiene como propósitos “preparar, actualizar y desarrollar *las capacidades de las personas para el trabajo*, cualquiera sea su situación educativa inicial...” (art. 8), así como promover en las personas “el aprendizaje de capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes relacionadas con desempeños profesionales y criterios de profesionalidad *propios del contexto socio-productivo*” (art. 4).

Las diversas propuestas de la formación técnica superior requieren entonces de un currículum que contemple la enseñanza de saberes instrumentales, técnicos y contextuales que les permitan posicionarse frente a las demandas ocupacionales de la región.

3.2 Acerca de la evaluación

La evaluación constituye un campo de conflicto que nos involucra intersubjetivamente en tanto excede las cuestiones técnicas-pedagógicas por estar vinculada a cuestiones éticas, políticas, sociales e ideológicas. De allí la importancia de analizar y comprender los usos y sentidos de la evaluación, la finalidad que persigue, los intereses a los que responde y los principios a los que adscribe.

Fernández Sierra¹⁰ plantea que la evaluación condiciona y determina la vida académica dentro y fuera del aula, involucrando todos los estamentos educativos, desde el trabajo de estudiantes y profesores hasta las decisiones políticas de más alto nivel.

Todo proceso de evaluación responde a múltiples dimensiones: las características de la institución, los proyectos institucionales, los estilos de gestión, las propuestas editoriales y curriculares, las particularidades de los docentes y de los estudiantes, entre otros.

En tal sentido, concebimos la evaluación como una práctica democrática y participativa abierta a la interrogación, la problematización, la búsqueda de entendimiento, la producción de conocimiento y la emancipación de todos los sujetos involucrados.

Tal como sostiene Casanova “La evaluación aplicada a la enseñanza y el aprendizaje consiste en un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente”¹¹. Esto nos lleva a afirmar la necesidad de revisar la definición de evaluación que suele sostenerse en los ámbitos educativos y que sólo la ligan a la constatación de conocimientos aprendidos. La evaluación debe concebirse “desde su inclusión permanente y constante en nuestra cotidianeidad áulica y como una responsabilidad compartida”¹².

¹⁰ Fernández Sierra, J. (1994). "Evaluación del Currículum: perspectivas curriculares y enfoques en su evaluación", en *Teoría del desarrollo del currículum*. Málaga: Aljibe.

¹¹ Casanova, M. A. (1995). *Manual de evaluación educativa*. La Muralla, Madrid.

¹² Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular para la Formación Docente de Nivel Primario*. Subsecretaría de Formación y Capacitación Docente – Dirección de Nivel Superior. Río Negro.

Vinculado a esto, la evaluación como práctica de aprendizaje y de enseñanza promueve instancias de auto, co y heteroevaluación en detrimento de las actividades instrumentales que generan medición y clasificación de los aprendizajes en los sujetos.

Pensar la evaluación como parte del proceso didáctico genera en los estudiantes una toma de conciencia de los aprendizajes adquiridos; y en los docentes, una interpretación de las implicancias de la enseñanza en esos aprendizajes. De este modo retroalimenta el proceso de enseñanza e informa a los estudiantes los progresos en sus aprendizajes. Será siempre formativa, motivadora, orientadora y al servicio de los protagonistas.

CAPÍTULO IV

4. ORGANIZACIÓN CURRICULAR

4.1 Definición y caracterización de los campos de formación y sus relaciones

El Plan de Estudios se organiza en torno a cuatro campos de formación establecidos por la Resolución CFE N°295/16.

Campo de la formación general

Destinado a abordar los saberes que posibiliten la participación activa, reflexiva y crítica en los diversos ámbitos de la vida laboral y sociocultural y el desarrollo de una actitud ética respecto del continuo cambio tecnológico y social.

Campo de la formación de fundamento

Destinado a abordar los saberes científico-tecnológicos y socioculturales que otorgan sostén a los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes propios del campo profesional en cuestión.

Campo de la formación específica

Dedicado a abordar los saberes propios de cada campo profesional, así como también la contextualización de los desarrollados en la formación de fundamento.

Campo de la Práctica Profesionalizante

Destinado a posibilitar la integración y contrastación de los saberes construidos en la formación de los campos descriptos, y garantizar la articulación teoría-práctica en los procesos formativos a través del acercamiento de los estudiantes a situaciones reales de trabajo.

4.2 Carga horaria por campo (*)

Campos de Formación	Porcentaje en Plan de estudios	Porcentaje Actividades teóricas	Porcentaje Actividades prácticas formativas	Total de horas de la carrera 1984 horas reloj
Formación general (Porcentaje mínimo: 5%)	13 %	80 %	20 %	
Formación de fundamento (Porcentaje mínimo: 20%)	23 %	70 %	30 %	
Formación específica (Porcentaje mínimo: 45%)	46 %	60 %	40 %	
Prácticas Profesionalizantes (Porcentaje mínimo: 10%)	17%	---	100 %	

(*) Según lo establecido por la Resolución N° 229/14 del Consejo Federal de Educación.

4.3 Definición de los formatos curriculares que integran la propuesta

Unidades curriculares. Se entiende por “unidad curricular” a aquellas instancias curriculares que, adoptando distintas modalidades o formatos pedagógicos, forman parte constitutiva del plan, organizan la enseñanza y los distintos contenidos de la formación y deben ser acreditadas por los estudiantes. Las mismas se distribuyen de la siguiente manera:

- **Las asignaturas** son unidades curriculares definidas por la enseñanza de marcos disciplinares o multidisciplinares y sus derivaciones metodológicas para la intervención educativa. Son de valor troncal para la formación y se caracterizan por brindar conocimientos, modos de pensamiento y modelos explicativos. Permiten el análisis de problemas, la investigación documental, la preparación de informes, el desarrollo de la comunicación oral y escrita y la aproximación a métodos de trabajo intelectual transferibles a la acción profesional. En cuanto al tiempo y ritmo, pueden adoptar la periodización anual o cuatrimestral, incluyendo su secuencia en cuatrimestres sucesivos.
- **El trabajo de campo:** proponen un acercamiento real al contexto, a la cultura de la comunidad, a las instituciones y los sujetos en los que acontecen las experiencias de práctica. Los Trabajos de Campo constituyen espacios sistemáticos de trabajos de indagación en terreno e intervenciones en espacios acotados, desarrollo de micro experiencias, prácticas sistemáticas en contextos específicos y diversos.
- **Los talleres** son unidades curriculares que promueven la resolución práctica de situaciones que requieren de un hacer creativo y reflexivo, poniendo en juego marcos conceptuales disponibles, también posibilita la búsqueda de otros marcos necesarios para orientar, resolver o interpretar los desafíos de la producción. Como modalidad pedagógica, el taller apunta al desarrollo de capacidades para el análisis de casos y de alternativas de acción, la toma de decisiones y la producción de soluciones e innovaciones. En este proceso, se estimula la capacidad de intercambio, la búsqueda de soluciones originales y la autonomía del grupo. Su organización es adaptable a los tiempos cuatrimestrales.
- **Los seminarios** son unidades que se organizan en torno a casos, problemas, temas o corrientes de pensamientos para cuyo análisis se requiere de una producción específica, la contraposición de enfoques, posiciones y debate. Implican instancias académicas de estudio de problemas relevantes para la formación profesional, a través de la reflexión crítica de las concepciones o supuestos previos sobre tales problemas, que los estudiantes tienen incorporados como resultado de su propia experiencia, para luego profundizar su comprensión a través de la lectura y el debate de materiales bibliográficos o de investigación. Estas unidades permiten el cuestionamiento del "pensamiento práctico" y ejercitan en el trabajo reflexivo y el manejo de literatura específica, como usuarios activos de la producción del

conocimiento. Los seminarios se adaptan bien a la organización cuatrimestral, atendiendo a la necesidad de organizarlos por temas/ problemas. Asimismo, estos espacios incluyen dispositivos que enriquecen el proceso formativo, como propuestas de opcionalidad académica que supondrán la articulación entre diferentes instituciones (sociales, académicas, políticas, etc.).

- **Conferencias y coloquios** conforman encuentros de aprendizaje con especialistas especialmente invitados, sobre temáticas relativas a los contenidos que se están desarrollando en los distintos cursos para resignificar, ampliar y profundizar los marcos interpretativos.
- **Seminarios de intercambio y debate de experiencias:** encuentros de presentación de experiencias, de informes de estudios de campo, de trabajos monográficos, posters, y otras modalidades, con debate de sus desarrollos y conclusiones con el propósito de valorizar, producir, sistematizar y socializar conocimientos, investigaciones operativas llevadas a cabo por los estudiantes durante su proceso de formación.
- **Congresos, jornadas, talleres:** actividades académicas sistematizadas, organizadas por los Institutos Superiores u otro tipo de instituciones reconocidas que permiten vincular a las/os estudiantes con el mundo técnico profesional, aún antes del egreso.

CAPÍTULO V.

5. ESTRUCTURA

CURRICULAR

5.1 Mapa curricular

TECNICATURA SUPERIOR EN GESTIÓN MUNICIPAL							
Formación General		Formación de Fundamento		Formación Específica		Prácticas Profesionalizantes	
PRIMER AÑO							
Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre
Historia Social y Cultural Argentina (Asig. 4hs/64hs)	Estado y Sociedad (Sem.4hs/64hs)	Teoría de las Organizaciones (Asig. 4hs/64hs)	Principios del Derecho Público y Privado (Asig.4hs/64hs)	Administración Municipal (Asig. 8hs/64hs)	Administración General (Asig. 8hs/64hs)		
Estadística y Matemáticas (Asig.4hs/64hs)		Informática de Gestión (Asig. 4hs/64hs)	Contabilidad (Asig.4hs/64hs)				
SEGUNDO AÑO							
Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre
Economía (Asig. 8hs/64hs)		Ética Pública y Deontología Profesional (Sem. 4hs/64 hs.)	Formulación y Evaluación de Proyectos (Asig. 4hs/64 hs.)	Derecho Administrativo (Asig. 6hs/96 hs.)	Gestión de la Calidad Municipal (Asig. 6hs/96 hs.)	Práctica Profesionalizante I (Taller 64hs.)	
				Mediación y Manejo de Conflictos (Asig. 6hs/96 hs.)	Atención al Ciudadano (Asig. 6hs/96 hs.)		
TERCER AÑO							
Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre	Primer Cuatrimestre	Segundo Cuatrimestre	Primer cuatrimestre	Segundo cuatrimestre
		Recursos Humanos (Asig. 4hs/64 hs.)		Finanzas Públicas (Asig. 6hs/96 hs.)	Políticas Centrales de los Gobiernos Locales (Asig. 8hs/128 hs.)	Práctica Profesionalizante III (Taller 128hs)	
				Estrategias de Modernización de la Gestión Municipal (Asig. 8hs/128 hs.)			
Total horas Formación general: 256		Total horas Formación fundamento: 448		Total horas Formación específica: 928		Total horas Prácticas Profes.: 336	
Espacio de Definición Institucional: 16 hs.							
TOTAL HORAS DE LA CARRERA: 1984 hs .							

CAPÍTULO VI

6. UNIDADES CURRICULARES

6.1 Unidades curriculares. Componentes básicos

En la presentación de las unidades curriculares se explicitan los siguientes componentes: formato, orientaciones para la selección de contenidos, y bibliografía.

- **Formatos.** Implican no solo un determinado modo de transmisión del conocimiento, sino también una forma particular de intervención en los modos de pensamiento, en las formas de indagación, en los hábitos que se construyen para definir la vinculación con un objeto de conocimiento. (Resolución CFE N° 24/07).
- **Finalidades formativas de una unidad curricular.** Las finalidades formativas de la unidad curricular son un componente del Encuadre Didáctico de los Diseños Curriculares Provinciales. Son un tipo particular de propósitos que refieren a aquellos saberes que los estudiantes deben acreditar al finalizar el curso y que están vinculados a las prácticas profesionalizantes.
- **Ejes de contenidos descriptores.** Adscribiendo a la concepción de los diseños curriculares como un “marco de organización y de actuación y no un esquema rígido de desarrollo”, el presente diseño curricular incorpora criterios de apertura y flexibilidad para que “el currículum en acción” adquiera una fluida dinámica, sin que sea una rígida e irreflexiva aplicación del diseño curricular o un requerimiento burocrático a ser evitado.”. En ese encuadre, se presentan los ejes de contenidos, concebidos como las nociones más generales y abarcadoras que constituirán la unidad curricular con la función de delimitar, definir y especificar los campos conceptuales que la integran.

6.2 CAMPO DE LA FORMACIÓN GENERAL

6.2.1 PRIMER AÑO

- **6.2.1.1 Historia Social y Cultural Argentina**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 1er año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Comprender la cultura como ámbito de desarrollo de la comunidad social. Analizar críticamente la realidad histórica y el desarrollo de la vida pública y ciudadana.

Ejes de contenidos. Descriptores

Historia social y sociología histórica. De la disolución del orden colonial a la formación de los Estados. La transición de la situación colonial a la dependencia y el proceso de inserción en el mercado mundial. Las revoluciones de independencia. Los mecanismos de la dominación político-social oligárquica. El Estado oligárquico: características y consolidación. Generación del 80. Los populismos y el Estado de Compromiso Social o Tutelar. Un concepto esquivo: los debates en torno a la conceptualización del populismo. Las revoluciones en el siglo XX. Revolución política y revolución social: formas de conceptualización y marcos comparativos. Crisis del Estado de Compromiso Social. Transiciones a la democracia: entre rupturas pactadas, sociedades movilizadas y hasta una guerra como vías de escape del horror. Las transiciones a la democracia política, gobernabilidad y reforma del Estado. La búsqueda de un nuevo orden social excluyente: Nuevos movimientos sociales. Evolución histórica de los Municipios.

▪ **6.2.1.2 Estadística y Matemáticas**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 1er año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Adquirir competencias matemáticas para la aplicación de conceptos y técnicas para analizar y aplicar sus principios. Fomentar la capacidad de recopilar, organizar y analizar la información contenida en datos con el fin de deducir las características de una población.

Ejes de contenidos. Descriptores

Números, inducción y recursión. Sistemas numéricos. Axiomas de Peano. Principios de inducción. Definiciones. División entera y divisibilidad. Números primos. Congruencias. Aritmética modular. Conjuntos, relaciones, funciones. Leyes Algebraicas de Boole. Operaciones entre conjuntos. Relaciones de equivalencias. Particiones. Conjuntos infinito. Estructura de orden. Órdenes y conjuntos ordenados. Combinatoria. Principios elementales de conteo. Variaciones, permutaciones y Combinaciones. Relaciones de recurrencia.

Estadística. Concepto de población y muestra. Fuentes de información. Variables. Información uni y multivariada. Abordajes descriptivos y analíticos. Resumen de la información. Tablas de frecuencia.

Gráficos útiles para el campo objeto de estudio.

- **6.2.1.3 Estado y Sociedad**

Formato: Seminario

Régimen de cursada: Cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 1er año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Conocer los aspectos fundamentales del Estado y la Sociedad, como ámbitos en los que se sitúa el estudiante en su rol de destinatario y participe de las políticas públicas, en un contexto democrático de gobierno. Conocer los principios, conceptos y marcos normativos que confluyen en el ejercicio pleno de la ciudadanía y en la vigencia de los derechos humanos.

Ejes de contenidos. Descriptores

Definición del concepto de Estado. Surgimiento histórico del Estado: poder, coerción y coacción. Formación del Estado Argentino. Funciones del Estado. Sociedad. Formas de Organización social. Sociedad Civil: origen del concepto. Políticas Públicas. Sistema de producción de Políticas Públicas. Actores, estrategias y racionalidad del sistema político administrativo. Gobierno y organizaciones de la sociedad civil. Democracia, orígenes y desarrollo. Tipologías de democracia. Participación ciudadana. Ciudadanía, Estado de derecho y democracia. Libertad, igualdad y justicia como principios fundantes de la ciudadanía y la democracia. Definición de derechos humanos. Concepto de derechos civiles, derechos políticos, derechos económicos y sociales, derechos colectivos o de los pueblos.

6.2.2 SEGUNDO AÑO

- **6.2.2.1. Economía**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 8 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Adquirir conocimientos básicos de economía que permitan identificar los principales problemas económicos y analizar el funcionamiento del sistema económico.

Eje de contenidos. Descriptores

Economía: concepto. La microeconomía y la macroeconomía. El problema económico: la escasez. Los recursos o factores productivos. La actividad económica y los factores productivos. Frontera de producción y costo de oportunidad. Circuito económico. Sistema económico. El funcionamiento del sistema de economía de mercado. El equilibrio de mercado. La asignación de recursos y el sistema de economía de mercado. Limitaciones del sistema de economía de mercado. El sistema de economía centralizada. Las economías mixtas y el mercado. El mercado, los precios y la elasticidad. Desplazamientos de la curva de oferta. Movimientos a lo largo de las curvas. Cambios en los precios y la elasticidad. Indicadores Macroeconómicos. Indicadores de Actividad: PBI. Producto Potencial y Real. Oferta y Demanda Agregada. Indicadores de Ocupación: Índice de empleo. PEA. Indicadores de Precios: Índice de precios. IPC. Inflación: concepto. Indicadores de distribución de ingresos. Sectores económicos: Sector Público, Sector Monetario, Sector Financiero y Sector Externo. Deuda pública.

6.3 CAMPO DE LA FORMACIÓN DE FUNDAMENTO

6.3.1 PRIMER AÑO

▪ 6.3.1.1 Teoría de las Organizaciones

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 1er año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64hs

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Brindar conocimientos sobre las organizaciones, sus características y los diversos procesos de intervención sobre las mismas.

Ejes de contenidos. Descriptores

Las Organizaciones La organización como objeto de estudio. Las organizaciones como sistemas dinámicos. Las organizaciones como instituciones sociales. Clasificación de las organizaciones en relación con sus formas, propósitos y pertenencia (pública, privada, cooperativa). La construcción del campo de la Organización y la administración La construcción del campo, sus principales aportaciones contemporáneas al análisis y funcionamiento de los diferentes tipos de organizaciones en relación con sus contextos socioeconómicos. La cultura organizacional y sus relaciones con el entorno y el funcionamiento. Impactos de los modos de administración en la vida cotidiana de las personas y el funcionamiento de la sociedad. Estructura y el diseño organizacional

Conceptos centrales de las teorías de la organización en sus corrientes contemporáneas hegemónicas y las alternativas que se plantean como respuesta.

▪ **6.3.1.2 Informática de Gestión**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 1er año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64hs

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Brindar formación en competencias digitales para el mundo laboral, fomentando la adquisición de herramientas específicas que permitan la gestión de la información.

Ejes de contenidos. Descriptores

El sistema operativo Windows: panel de control, el explorador y la gestión de la información. Software de oficina: procesador de textos Word: funcionalidades (párrafos, formatos, encabezados/pie, tablas, inserción de imágenes, organigramas, calidad de presentación de documentos. Planilla de cálculos Excell: operaciones básicas (cálculos en celdas, sumas, productos, etc.), funciones básicas (MAX, MIN, SUMA, CUENTA, etc.), función BUSCARV, Función SI, Gráficos (Barras, Tortas). Power Point: presentación, temas, diseño, texto, dibujos.

▪ **6.3.1.3. Principio del Derecho Público y Privado**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 1er año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Comprender los conceptos básicos del derecho público. Analizar desde la perspectiva del derecho público diversos contextos de la realidad local, provincial y nacional. Conocer las estructuras y herramientas legales para el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes del ciudadano. Identificar la diferencia entre Derecho Público y Derecho Privado.

Ejes de contenidos. Descriptores

Origen y significados de la palabra derecho y ley. Concepto y definición del derecho. Caracteres. Elementos. Clases. Su ubicación en el campo del saber humano. El fundamento del derecho. Las distintas concepciones jurídicas que caracterizan al derecho: El derecho natural. Concepción mecánica y orgánica de la sociedad. Teoría de la institución. Derecho Público y Derecho Privado. Principales doctrinas políticas. Las categorías tributarias. Relaciones con otras disciplinas. Fuentes: La Ley, la costumbre, la jurisprudencia, la doctrina. Orden Jurídico. Personas físicas. Atributos. Estado y capacidad. Patrimonio. Concepto y caracteres. Bienes y cosas. Personas jurídicas. Derechos personales. Obligaciones. Concepto. Caracteres. Elementos. Efectos. Relación con la Gestión Pública.

- **6.3.1.4. Contabilidad**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 1er año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Comprenda y aplique los saberes básicos de la contabilidad general y pública. Adquiera habilidades indispensables para la aplicación del registro, análisis y estados contables. Conozca las nociones actualizadas en el campo de la Contabilidad y su aplicación en el régimen público. Comprenda la información económico-financiera emanada de los distintos agentes que integran el sector público. Conozca el modelo presupuestario, sus mecanismos de funcionamiento y la interpretación de la información presupuestaria.

Ejes de contenidos. Descriptores

Carácter de la disciplina contable. Sistemas y subsistemas. Contabilidad aplicada en los municipios: aspectos generales. Informes contables. Usuarios de la información contable. Elementos de la información contable. Activos. Pasivos Concepto. Caracterización. Patrimonio. Variaciones Patrimoniales. Ecuación Patrimonial. Documentación Contable. Registros Contables. Registros Contables. Aplicación en el ámbito público. Introducción Conceptual de Administración Pública. Sistemas y Administración Financiera y Control del Sector Público. Estructura, Organización y Reformas en el Sector Público.

6.3.2 SEGUNDO AÑO

- **6.3.2.1 Ética Pública y Deontología Profesional**

Formato: seminario

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Comprender los principios de la Ética como disciplina filosófica normativa de la conducta humana. Reconocer la ética pública como disciplina que analiza el comportamiento de las personas que se ocupan de los asuntos públicos, inculcando valores del servicio público. Analizar las normas morales y su implicancia en el campo del trabajo. Reflexionar sobre diferentes situaciones sociales aplicando los conocimientos adquiridos. Analizar la implicancia de los desafíos que implica la globalización en los nuevos paradigmas de organización, administración y gestión local.

Ejes de contenidos. Descriptores

La ética y lo humano. La sociedad disciplinaria como abstracción de valores éticos. Modernidad y Posmodernidad. Ética: Fundamentación y aplicación. Ética organizacional y Empresarial. La puesta en escena: hacia una semiótica de las organizaciones. Ética Cívica. Moral crítica y Derecho Positivo. Tolerancia Activa. Autonomía. Orden Jurídico, familiar político y socioeconómico. Ética y la Administración Municipal. Códigos de ética. La moral universal sobre el derecho positivismo. La Ética y las conductas dentro del ámbito municipal. Globalización. Medidas Éticas en la gestión organizacional municipal. La deontología.

▪ **6.3.2.2. Formulación y Evaluación de Proyectos**

Formato: Asignatura

Régimen de cursada: Cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Conducir a los alumnos a conocer herramientas y desarrollar habilidades para la resolución de problemas y satisfacer necesidades de la empresa, utilizando la técnica de elaboración y formulación de proyectos.

Ejes de contenidos. Descriptores

Concepto de proyecto. Distintos tipos. Preparación: aspectos técnicos y económicos- financieros- administrativos- legales. El ciclo de los proyectos. Evaluación de alternativas. Evaluación

económica y financiera- Análisis de costos. Actualización de los flujos financieros. Evaluación económica. Evaluación Final.

6.3.3 TERCER AÑO

▪ 6.3.3.1. Recursos Humanos

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 4 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Desarrollar la capacidad analítica para comprender y dar respuestas adecuadas a las situaciones que se deben enfrentar en la gestión del recurso humano en las organizaciones.

Eje de contenidos. Descriptores

La importancia de la gestión de recursos humanos en la organización. Estatuto, escalafón y carrera administrativa. Administración de Recursos Humanos. Manejo de Personal. Altas y bajas de personal. Confección de Legajos. Gestión de la disciplina, gestión de la asistencia. Gestión del desempeño. Evaluación del desempeño. La gerencia de personal. La planificación de los recursos humanos. La clasificación, análisis, descripción, evaluación de los cargos. Reclutamiento y selección de personal. Capacitación y desarrollo. Gestión por competencias. Motivación. Concepto. Motivadores del desempeño. La delegación como función motivadora. Liderazgo. Concepto y las distintas formas de liderazgo.

6.4 CAMPO DE LA FORMACIÓN ESPECÍFICA

6.4.1 PRIMER AÑO

▪ 6.4.1.1 Administración Municipal

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 8 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Adquirir las herramientas necesarias para hacer un uso correcto de los documentos y aspectos básicos de la administración pública.

Eje de contenidos. Descriptores

Especialización del trabajo en el ámbito Municipal. Estructura de la organización municipal. Funciones y diferenciación funcional. Niveles de dirección. Departamentalización: Concepto y bases. Autoridad y responsabilidad. Tareas de dirección y coordinación permanente de las unidades municipales. Proceso de control y sistemas de información. Concepto e importancia del control. El proceso de control. Funciones. Tipos de control. Análisis evolutivo del conocimiento y prácticas de administración. Desarrollo del pensamiento administrativo Municipal. Ejecución de planes y proyectos municipales. Elaboración de instrumentos de gestión municipal.

■ **6.4.1.2. Administración General**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 1er año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 8 hs.

Total de horas: 64 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Comprender la problemática de la Administración en las organizaciones. Desarrollar una actitud proactiva que le permita reflexionar en forma crítica sobre las distintas problemáticas de las organizaciones públicas.

Ejes de contenidos. Descriptores

La Administración: caracterización, principios y escuelas, aspectos epistemológicos. La administración como conjunto de funciones. Funciones y procesos de administración. Habilidades. La administración como categoría del conocimiento. Naturaleza del conocimiento. Teorías y técnicas administrativas. El proceso de toma de decisiones. La racionalidad en el comportamiento administrativo. Los procesos administrativos: comunicación, influencia, decisión; liderazgo y trabajo en equipo. Funciones organizacionales básicas: nociones de planeamiento, dirección, organización y control. El administrador: tipos y roles. El proceso de planeamiento: objetivos y contenidos. Planificación y administración estratégica.

6.4.2 SEGUNDO AÑO

▪ 6.4.2.1. Derecho Administrativo

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 6 hs.

Total de horas: 96 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Conocer los conocimientos básicos sobre el Derecho Administrativo. Comprender el ordenamiento jurídico - administrativo y sus fuentes específicas.

Eje de contenidos. Descriptores

Concepto de Derecho Administrativo. El sistema de fuentes en el Derecho Administrativo. El Reglamento. Las lecciones Ley - Reglamento. Otras fuentes del Derecho Administrativo. Los actos administrativos. Estudio de casos. Derecho Administrativo: ubicación dentro del mundo jurídico. Concepto. Contenidos. Su relación con las otras ramas del derecho. Organización administrativa. Principios que la rigen. Las fuentes del derecho administrativo. La Constitución: supremacía y principio normativo de la Constitución. La ley: concepto, clasificación, contenido, inconstitucionalidad. El Reglamento: concepto y justificación; requisitos de validez; procedimientos de elaboración; límites; jerarquía normativa; clases; inderogabilidad e impugnación de los reglamentos. Las Ordenanzas.

▪ 6.4.2.2. Mediación y Manejo de Conflictos

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 6hs.

Total de horas: 96 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Construir conceptos teóricos y prácticos para observar, descubrir, analizar e interpretar determinadas conductas en las organizaciones. Conocer los principios de la mediación para la resolución y manejo de los conflictos.

Ejes de contenidos. Descriptores

Introducción al campo de la Psicología Organizacional. Definición. Ciencia de la mente y de las organizaciones. El individuo y el grupo. Los fenómenos de interacción social. Fundamentos. Estructuras. La cultura como fuente de influencia en las organizaciones. Actitudes y valores. La socialización. Psicología organizacional aplicada. Trabajos Prácticos Aplicados a la Gestión Municipal. Las organizaciones y los conflictos. Problemas de Psicología Organizacional. Análisis de las relaciones entre los actores que conforman una organización social. Conocimiento de situaciones de conflictos y conflictos comunes. Principios. La mediación. Característica y aplicación en las relaciones humanas. Negociación. Proceso de toma de decisiones. Técnicas alternativas en la resolución de conflictos. Estrategias de prevención.

■ **6.4.2.3 Gestión de la Calidad Municipal**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 6 hs.

Total de horas: 96 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Fomentar la mejora continua de la institución municipal a través de la gestión de la calidad como herramienta utilizada en la planificación, coordinación y ejecución de las acciones.

Eje de contenidos. Descriptores

Círculos de calidad. Calidad total. Ámbitos de aplicación de las Normas ISO 9000. Gestión integral de la calidad: enfoques. Liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Costos de materiales y recursos. Aplicación de las Normas ISO 9000. Gestión de la Información Municipal. Principio de la calidad. Satisfacción del ciudadano. Fijación de parámetros. Recursos para la evaluación.

■ **6.4.2.4 Atención al Ciudadano**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 2do año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 6 hs.

Total de horas: 96 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Lograr revalorizar el rol del agente que atiende al ciudadano. Desarrollar habilidades para escuchar activamente a los ciudadanos. Reconocer los estilos básicos de comportamiento para adecuar el desempeño del agente municipal. Construir herramientas para que los agentes comprendan las motivaciones y necesidades de los ciudadanos, orienten correctamente a los usuarios, brinden la información necesaria según el estilo del usuario, resuelvan eficazmente las quejas y reclamos de los ciudadanos.

Eje de contenidos. Descriptores

La relación Ciudadano - Técnico Municipal. El paradigma de la atención al ciudadano. Las necesidades de los ciudadanos. Diagnóstico de las necesidades del ciudadano para una adecuada atención. Principios de la comunicación. Esquema de la comunicación humana. Comunicación verbal y no verbal. El lenguaje de la precisión. Preguntas abiertas y cerradas. La importancia de escuchar activamente. Tipos de ciudadanos. Técnicas de Atención Personal en forma Profesional. Buenos y malos hábitos en la atención personal. Qué lenguaje utilizar con los ciudadanos. El rol de los Técnicos Municipales. Los pasos para brindar información y orientar al Ciudadano. Características y beneficios en la información. Atención de quejas y reclamos. Estrategias comunicacionales.

6.4.3 TERCER AÑO

▪ 6.4.3.1 Finanzas Públicas

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 3er año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 6 hs.

Total de horas: 96 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Conocer la actividad financiera pública. Adquirir conocimientos sobre ingresos, gastos y presupuesto. Comprender el concepto de gasto e inversión pública.

Ejes de contenidos. Descriptores

El Sector Público y la actividad financiera. Elementos Introdutorios sobre las Finanzas Públicas. Razones para la intervención del Sector Público en la Economía. Configuración y delimitación. Los instrumentos de intervención en el Sector Público. Actividad Financiera del Estado. Las Necesidades Públicas. Servicio Público. Gasto Público. Recursos Públicos. Las funciones de la Hacienda Pública. La adopción de las decisiones públicas. La Hacienda Pública democrática. Las funciones de las Finanzas en el proceso de desarrollo. El presupuesto y la actividad financiera. El déficit público. Las Finanzas en el Municipio. Requisitos de una buena estructura tributaria.

▪ **6.4.3.2 Estrategias de Modernización de la Gestión Municipal**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 3er año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 8 hs.

Total de horas: 128 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Identificar los elementos esenciales para la modernización de la gestión municipal. Reflexionar sobre la importancia de la gobernabilidad democrática a través del fortalecimiento de una administración eficiente, efectiva, transparente y participativa. Proveer herramientas para la implementación de estrategias de modernización de la gestión municipal.

Ejes de contenidos. Descriptores

Gestión municipal: Municipios. Gestión municipal. Régimen municipal: Descentralización, desconcentración, delegación, etc. Nuevos roles de los municipios. Estrategias de desarrollo: Desarrollo del municipio. Dimensiones, actores y estrategias de desarrollo local. Ventajas y desventajas. Influencia política en el desarrollo local. Estrategias de desarrollo económico. El Hexágono del desarrollo estratégico local. Buenas prácticas de la gestión municipal. Conceptos. Reingeniería de la gestión municipal. Modernización la gestión municipal: Innovación pública. Gobierno abierto local. El gobierno electrónico. La Gestión 2.0.

▪ **6.4.3.3 Políticas Centrales de los Gobiernos Locales**

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 3er año, 2do cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 8 hs.

Total de horas: 128 hs.

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Introducir al alumno en el nuevo paradigma de los gobiernos locales para que asuman nuevas competencias en la planificación e implementación de políticas públicas.

Ejes de contenidos. Descriptores

Políticas Públicas estratégicas. Breves nociones del ciclo de las Políticas Públicas. Problemas y agendas locales. Políticas estratégicas: turismo, cultura. Políticas de inclusión municipal: Introducción general. Ciudades inclusivas. Estrategias municipales de inclusión sin discriminación ni exclusión. Políticas inclusivas y Actores. Ciudad inclusiva y gobierno municipal. Políticas de sustentabilidad y la seguridad: Ciudades emergentes y sostenibles, tendencias y fundamentos. Gestión de ciudades sostenibles. Medio ambiente. Gobierno local y seguridad ciudadana. Causas de inseguridad. Prevención de delitos. Políticas sociales municipales: Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales. Los municipios como sujetos de planificación social. Inversión pública social en infancia y adolescencia. La reinención de lo comunitario.

▪ **6.4.3.4 Espacios de Definición Institucional – EDIs**

Este diseño incluye los EDI como unidades curriculares, debiendo cumplimentar una carga anual dieciséis (16) horas reloj según organización institucional. Pueden desarrollarse en el 2do o 3er año de la carrera.

Se abordará: a) - Monitoreo y evaluación de Políticas pública. b) – Formulación y evaluación de proyectos, entre otras.

6.5 CAMPO DE LA FORMACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONALIZANTE

Finalidades formativas de las unidades curriculares

El Instituto Nacional de Educación Técnica (INET), en el documento referido a las Prácticas Profesionalizantes explicita con claridad la concepción y alcance del concepto en cuanto al marco de acción que este vertebra en la formación; posicionamiento al que adherimos. Define a las prácticas profesionalizantes de la siguiente manera:

“Se entiende por prácticas profesionalizantes aquellas estrategias y actividades formativas que, como parte de la propuesta curricular, tienen como propósito que los estudiantes consoliden, integren y/o amplíen las capacidades y saberes que se corresponden con el perfil profesional en el que se están formando. Son organizadas y coordinadas por la institución educativa, se desarrollan dentro o fuera de tal institución y están referenciadas en situaciones de trabajo.

“Las prácticas profesionalizantes propician una aproximación progresiva al campo ocupacional hacia el cual se orienta la formación y favorecen la integración y consolidación

de los saberes a los cuales se refiere ese campo ocupacional, poniendo a los estudiantes en contacto con diferentes situaciones y problemáticas que permitan tanto la identificación del objeto de la práctica profesional como la del conjunto de procesos técnicos, tecnológicos, científicos, culturales, sociales y jurídicos que se involucran en la diversidad de situaciones socioculturales y productivas que se relacionan con un posible desempeño profesional".

Las prácticas profesionalizantes se orientan a la realización de experiencias formativas en distintos contextos y entornos de aprendizaje complementarios entre sí. En este sentido las prácticas pueden desarrollarse:

- en un ámbito exterior a la institución educativa.
- en un ámbito interior de la institución educativa.
- en ambos contextos al mismo tiempo.

Ámbito exterior: en las prácticas profesionalizantes insertas en el mundo del trabajo, los estudiantes ejercitan y transfieren aprendizajes ya incorporados, y también aprenden nuevos contenidos o saberes propios del ejercicio profesional, que le corresponde al campo laboral específico. Asimismo se desarrollan relaciones interpersonales, horizontales y verticales propias de la organización.

Ámbito interior: cuando las prácticas profesionalizantes se dan en el contexto de la institución educativa, se orientan a la implementación de proyectos institucionales: productivo o tecnológico y/o actividades de extensión, respondiendo a necesidades de la comunidad. En este ámbito se destaca que los aprendizajes están encaminados por una concepción del trabajo, en tanto práctica social y cultural, en lugar de estar centrados en las particularidades de las funciones en un lugar de trabajo determinado.

Teniendo como referencia los ámbitos explicitados anteriormente, las prácticas profesionalizantes pueden implementarse mediante diferentes formatos, respetándose claramente los propósitos y objetivos planteados para su realización. En este sentido las prácticas profesionalizantes pueden estar comprendidas en:

- **Actividades en espacios reales de trabajo:** las mismas se desarrollan en instituciones y organismos, a través de los cuales se generan los mecanismos de articulación (convenios, actas acuerdos, etc.) que permiten la participación de los estudiantes en lugares y horarios definidos para tal fin.
- **Actividades de extensión:** diseñadas para satisfacer necesidades comunitarias. Las mismas podrán definirse y planificarse en función de relevamientos y demandas que se presenten en la institución, evaluándose la pertinencia de las mismas en función de los objetivos planteados.
- **Proyectos productivos de servicios:** están esbozadas para satisfacer demandas específicas

de determinada producción de bienes o servicios, o también puede optarse por trabajar y fortalecer requerimientos propios del instituto. Éstos dispositivos constituyen una importante herramienta para vincular la educación y el trabajo, a partir de una formación que se centra en el aprender a emprender. De esta manera los estudiantes obtienen una capacitación técnica y estratégica que les amplía las posibilidades de participación futura en el mundo productivo. En este tipo de proyectos el aprender se logra a través de la producción concreta de un bien y/o servicio en el ámbito del establecimiento educativo, donde los estudiantes tienen la posibilidad de organizarse asumiendo diferentes roles y contando con el acompañamiento y seguimiento de los docentes.

- **Proyectos tecnológicos** orientados a la investigación, experimentación y desarrollo de procedimientos, bienes o servicios relevantes desde el punto de vista social y que introduzcan alguna mejora respecto de los existentes.

Cualquiera sea la tipología que adopten las prácticas profesionalizantes, las mismas deben respetar las siguientes condiciones para su implementación:

- Estar planificadas desde la institución educativa, monitoreadas y evaluadas por un docente o equipo docente especialmente designado a tal fin y una autoridad educativa, con participación activa de los estudiantes en su seguimiento.
- Estar integradas al proceso global de formación.
- Desarrollar procesos de trabajo, propios de la profesión y vinculados a fases, procesos o subprocesos productivos del área ocupacional profesional.
- Favorecer la identificación de las relaciones funcionales y jerárquicas del campo profesional, cuando corresponde.
- Hacer posible la integración de capacidades profesionales significativas y facilitar desde la institución educativa su transferibilidad a las distintas situaciones y contextos.
- Disponer la puesta en juego de valores y actitudes propias del ejercicio profesional responsable.
- Propiciar la ejercitación gradual de niveles de autonomía y criterios de responsabilidad profesional.
- Viabilizar desempeños relacionados con las habilidades profesionales.

6.5.1 SEGUNDO AÑO

- **6.5.1.1 Práctica Profesionalizante I**

Formato: taller

Régimen de cursada: anual

Ubicación en el diseño curricular: 2do año.

Total de horas: 64 hs

Finalidades formativas de la Unidad Curricular

Los/as estudiantes iniciarán un acercamiento al campo del mundo laboral. El espacio curricular de prácticas tiene la intención de generar espacios de análisis, investigación y reflexión referidos a los aspectos relacionados a con la Gestión Municipal, capacitando a los futuros técnicos desde un enfoque práctico y observativo para identificar, analizar y realizar proyectos tendientes a la mejora de la gestión municipal.

Ejes de contenidos. Descriptores

Observaciones y reflexión crítica sobre el proceso de formación técnico profesional. Registro de las prácticas en el cuaderno de campo.

Encuentros grupales. El /la estudiante podrá exponer temas que considere adecuado para su posterior análisis con el grupo. El titular de cátedra, profesor o el área académica, realizará las rotaciones que estime necesarias a fin de que el/estudiante al finalizar el año haya desarrollado actividades laborales en distintas áreas de trabajo. Realización de un trabajo final acorde a lo desarrollado en la práctica relacionando la teoría junto a sus reflexiones.

6.5.2. TERCER AÑO

▪ 6.5.2.1 Práctica Profesionalizante II

Formato: asignatura

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 3er año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 12 hs.

Total de horas: 128 hs.

Finalidades Formativas de la Unidad Curricular:

Esta actividad tiene como principal objetivo permitir que los alumnos adquieran conocimientos y habilidades propios del ejercicio de la Gestión Pública profesional.

Esto constituye una posibilidad de reflexión y trabajo durante la cursada tendiente a mejorar sustantivamente el perfil de los egresados y fomentar la participación en la comunidad. De esta manera, se contribuye al desarrollo profesional de los alumnos brindándoles la oportunidad de identificar los desafíos que enfrentarán en el ámbito laboral.

Eje de Contenidos. Descriptores:

Ingreso a los distintos sectores y dependencias municipales. Análisis de las dimensiones a tener en cuenta para las distintas tareas que se le presentan. Revisión de documentos institucionales, manuales de procedimiento y detalles de puestos de trabajo. Accionar con los diferentes integrantes de las organizaciones o sectores. Reconocimiento de los procesos administrativos vigentes. Aplicación de las herramientas técnicas para llevar a cabo las diferentes tareas.

Aspectos Metodológicos:

La práctica se diseña en ámbitos externos a la Institución Formadora. Se pretende que a partir de trabajos en campo los estudiantes desarrollen las habilidades aprendidas en las asignaturas de primer y segundo año.

▪ **6.5.2.2. Trabajo final**

Formato: taller

Régimen de cursada: cuatrimestral

Ubicación en el diseño curricular: 3er año, 1er cuatrimestre

Asignación de horas semanales: 12 hs.

Total de horas: 80 hs.

Finalidades Formativas:

Proporcionar las herramientas para desarrollar un trabajo final que integre los conocimientos adquiridos hasta el momento y llevar adelante una investigación de su interés.

Eje de Contenidos. Descriptores:

Elección del Tema. Objetivos. Fundamentación. Selección de Bibliografía. Metodología. Herramientas de recolección. Elaboración de un informe final de la práctica de trabajo en una dependencia municipal y realización de un proyecto/propuesta de desarrollo profesional propio.

Aspectos Metodológicos:

Los encuentros se desarrollarán semanalmente con la metodología de Taller, estrategia pedagógica que además de abordar el contenido de una asignatura, enfoca sus acciones hacia el “saber hacer”, es decir hacia la práctica de una actividad. El alumno deberá cumplir con las instancias pautadas de entrega de trabajos, que se complementarán con instancias prácticas de escritura. Por último, se elaborará una presentación para la defensa del trabajo final.

VII. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Alles Martha. (2007). *Comportamiento organizacional*. España: Granica.
- Alvarenga, Ligia et al (2009): “El municipio como institución primaria en el estado democrático de derechos”, en *El municipio en el estado democrático*, Módulo 1, El Salvador
- Altschul, Carlos. (1999). *Dinámica de la Negociación Estratégica*. Argentina: Granica.
- Ameriso, Claudia et al (Coordinadora); “Rol y financiamiento municipal”; Editorial Foja Cero; Rosario: Julio de 2005; Año 2, nº 2, 2006, Año 3, 2007 y Año 4, 2008.
- Aramouni, Alberto. (2010). *Práctica del Derecho Societario*. Tomo I y II. Buenos Aires. Argentina: Astrea.
- Arnoletto, E. y Beltrán, E. (1997); "Gestión pública y participación ciudadana en el ámbito municipal" (selección), En: García Delgado, D. (Comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*. FLACSO – Oficina de Publicaciones del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires – Universidad Católica de Córdoba, Buenos Aires.
- Ander-Egg, Ezequiel. (2001). *El trabajo en equipo*. México: Progreso.
- Arévalo, Alberto.(1976). *Elementos de Contabilidad General*. Selección Contable.
- Berlo, David K. (2000). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires Argentina. El Ateneo.
- Biondi Mario. (1984). *Fundamentos de la Contabilidad*. Argentina: Ediciones Machi.
- Biondi, Mario. (1999). *Tratado de contabilidad*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Bisordi, Teresa y Marín, Teresita. (2005). - *Teoría Contable – Introducción al Marco Contextual y Conceptual*. Chaco, Argentina: Ed. La Paz.
- Borden, George. (1982). *La comunicación humana: el proceso de interrelación*. Buenos Aires: Ateneo.
- Braulio Vargas, M.A. (2004): “Políticas públicas locales y desarrollo”, en *ESAN Cuadernos de Difusión*, Año 9, n.º 17, diciembre de 2004
- Byars, Lloyd I. y Rue, Leslie W. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Irwin.
- Camisón, Cesar; Cruz, Sonia y González, Tomas (2007): “Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas”, Editorial Pearson.
- Canosa, Armando N. (2008). *Procedimiento Administrativo. Recursos y Reclamos*. Buenos Aires. Argentina: Abeledo Perrot.
- Cassagne, Juan Carlos. (2011). *Curso de Derecho Administrativo*. Buenos Aires. Argentina: La Ley.

- Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chilkowski, Oscar. (1985). Contabilidad General - Conceptualización Teórica y Práctica Elemental. Buenos Aires, Argentina: Avance.
- Cibanal, Luis. (2003). Relación de ayuda y técnicas de comunicación en Ciencias de la salud. España: Elsevier España.
- Claver Cortes, Enrique y Molina Azorin, Enrique. (2011). Gestión de la Calidad y gestión medioambiental: fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones. España: Pirámide.
- David, Fred. (2003). Concepto de Administración Estratégica. México: Pearson.
- Daft, Richard. (2010). Teoría y Diseño organizacional. España. Ediciones Paraninfo.
- Elizondo Lopez, Arturo. (2004). Contabilidad Básica. Venezuela: International Thomson Editores, S. A.
- Etzioni, Amitai. (1987). Organizaciones Modernas. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
- Fagúndez Patricia. (2005). “Redes Intermunicipales Metropolitanas en Argentina. Un estado de la cuestión desde la perspectiva de políticas públicas”. Ponencia en VII Seminario de RedMuni: La gestión local en Argentina: Situación y Perspectivas, UNGS-INAP, Buenos Aires
- Fernández Ruiz, Jorge (2007): “Servicios Públicos Municipales”, Instituto Nacional de Administración Pública México.
- Fernández, Néstor. (2005) Herramientas Informáticas para Profesionales. Argentina: Errepar S.A.
- Fried Schnitman, Dora. (2000). Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas. Argentina: Granica.
- Fowler Newton, Enrique. (1977). Contabilidad Básica. Argentina: Ediciones de Contabilidad Moderna.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (1999). Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Gago, Smail. (2005). Tecnología de la Información: Windows XP Linux. España: Grupo Anaya.
- Ghersi, Carlos A. (2006). Contratos civiles y comerciales. Parte General y especial. Empresas. Negocios, Consumidores. Buenos Aires, Argentina: Editorial Astrea.
- Gobierno de la Provincia de Salta. (2009). “La calidad de los servicios públicos”, Secretaría de la Función Pública, Salta, Argentina
- Gómez-Mejía, Luis. (2003). Administración. Madrid, España: McGraw-Hill.

- Hampton, David. (1997). Administración. México: McGraw-Hill.
- Hendriksen, Eldon. (1975). Teoría de la contabilidad. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano – Americana.
- Hermida, Jorge. (2000). Ciencia de la Administración. Argentina: Ediciones Contabilidad Moderna.
- Hermida, Jorge - Serra, Roberto. (1993). Administración y Estrategia. Argentina: Ed. Macchi.
- Kaplan, Marcos. (1987). Estado y Sociedad. México. Universidad Autónoma de México.
- Katzenbach, Jon. (2000). El Trabajo en Equipo: Ventajas y Dificultades. Argentina: Granica.
- Larocca, Héctor. (1999). Planeamiento, gestión y control. En Ader, J. J. y otros Organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Lazar, Judith. (2005). La Ciencia de la Comunicación. México. Cruz O S.A.
- Long, Larry y Long, Nancy. (1999). Introducción a las computadoras y a los sistemas de información. México. Prentice-Hall.
- Loureau, René. (2007). Introducción al análisis institucional. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Lussier, Robert y Achua, Christopher. (2002). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. España: Thomson Learning.
- Martínez, Alonso; Camps José Luis. (2007). Los Servicios Públicos Locales: Concepto, configuración y análisis aplicado, Editorial Bayer Hnos.
- Martínez, Francisco. (2004). Informática Básica. España: RaMa.
- Martínez de Murgía, Beatriz. (1999). Mediación y Resolución de Conflictos: Una Guía Introductoria. España: Paidós.
- Mutti, Gastón y Page María. (2009). Indicadores de calidad institucional para las provincias argentinas El caso de Santa Fe, CIPPEC, Documento de Trabajo N°33, Noviembre de 2009, Buenos Aires, Argentina.
- Naclerio, Alejandro et all. (2010). "Sistemas productivos locales: políticas públicas y desarrollo económico". 1a ed. - Buenos Aires, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.
- Nuñez, Graciela.(1998). Procesos administrativos. En Geli, Alejandro (coord.) ¿Qué es administración?, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Otero Bello, Edison. (1998). Teorías de la Comunicación. Editorial Universitaria.
- Palomo, María Teresa. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC.
- Pallerola Comamala, Joan. (2008). Contabilidad para Pymes. Madrid, España: RA – MA.
- Pascual, Francisco. (2008). Guía de Campo de Word. España: Editorial RaMa.

- Puchol, Luis. (2005). El libro de la negociación. España: Díaz de Santos.
- Rapoport, Mario. (2007). Historia Económica, Social y Política de Argentina. Argentina: Emece.
- Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración de empresas I: Teoría y práctica – México: Limusa.
- Robbins, Stephen. (2005). Administración de Empresas. México: Pearson
- Sánchez Barriga, F. (1993). Técnicas de administración de recursos humanos. México: Limusa.
- Sánchez, Claudio. (2000). Trucos y Técnicas para Excel. Argentina: MP Ediciones S.A.
- Sartori, Giovanni. (2003). ¿Qué es la Democracia?. España. Taurus.
- Skocpol, Theda; (2007) "El Estado regresa al primer plano" en Carlos H. Acuña (comp.) Lecturas sobre el Estado y las Políticas Públicas, Proyecto de Modernización del Estado/Jefatura de Gabinete de Ministros, 2007 [1989], pp. 169 - 202.
- Soria Murillo, Víctor Manuel. (2006). Relaciones humanas. México: Limusa.
- Tyson, Shaun y York, Alfred. (1989). Administración de Personal. México: Ed. Trillas.
- Werther, William Jr. y Davis, Keith. (1990). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill, 3ª ed.