



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



OFERTA FORMATIVA



**Gestión pública,
normativa y
procedimientos**



Transforma



Presidencia
Uruguay

Oficina
Nacional
del Servicio Civil



ANÁLISIS Y ASESORAMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS. ORIENTACIÓN: IMPLEMENTACIÓN TERRITORIAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS



MODALIDAD
PRESENCIAL

DEDICACIÓN: _____


72
HORAS
TOTALES



48 HORAS
PRESENCIALES



28 HORAS DE TRABAJO
AUTÓNOMO



Gestión pública,
normativa y
procedimientos



Transforma

Adaptación al
cambio



Orientación a
la ciudadanía





FUNDAMENTACIÓN

Las políticas públicas se deciden en los niveles centrales, pero se realizan —o se frustran— en el territorio. Es allí, en la «última milla», donde las funcionarias y funcionarios de la burocracia de nivel de calle interpretan, ajustan e implementan la política en contacto directo con las personas. Fortalecer esa capacidad es decisivo para la calidad de los servicios públicos.

Es indispensable incorporar herramientas analíticas y prácticas para comprender, implementar, articular, monitorear y mejorar políticas desde el territorio, integrando metodologías participativas y marcos como la Teoría del Cambio y el Marco Lógico, junto con enfoques de gestión adaptativa más recientes.

En tal sentido desarrollar la innovación pública en la implementación, es decir, cómo el Estado innova en la forma en que entrega y gestiona en el territorio. Esto se trabaja con gestión adaptativa (PDIA), prototipado de dispositivos y servicios de proximidad e innovación frugal. Así, la innovación atraviesa todo el curso y no queda reservada a otra edición.

Para quienes realizaron el curso Análisis y asesoramiento de políticas públicas I (Nivel aplica), que aborda la implementación y la evaluación en clave conceptual, este curso viene a significar la profundización práctica ya que toma la fase de implementación de políticas públicas y la lleva al territorio. El hilo conductor es que cada participante arrastra, a lo largo del trayecto, un problema público real de su propio organismo.



OBJETIVOS

Objetivo general

Formar a las funcionarias y funcionarios que se desempeñan en o con el territorio en el análisis, diseño e implementación de dispositivos territoriales de política pública, mediante el trabajo aplicado sobre un problema real del propio organismo y el uso de marcos como Teoría del Cambio, Marco Lógico y gestión adaptativa, con el propósito de fortalecer la capacidad estatal y mejorar la calidad de los servicios públicos brindados a la ciudadanía.



Objetivos específicos

- Diagnosticar problemas públicos en clave territorial mediante herramientas participativas e integración de evidencia cualitativa y cuantitativa, priorizando un problema real del organismo propio y reconociendo recursos, actores y conflictividades del territorio.
- Diseñar dispositivos de intervención territorial e instrumentos de articulación interinstitucional aplicando Teoría del Cambio, Marco Lógico y gestión adaptativa, construyendo una propuesta coherente, viable y proporcional a los recursos disponibles.
- Comunicar y monitorear la microintervención diseñada mediante herramientas de evaluación ligera, indicadores territoriales y formatos diferenciados de comunicación a jerarcas y comunidad, garantizando trazabilidad, rendición de cuentas y sostenibilidad de la propuesta.



COMPETENCIAS

- Adaptación al cambio
- Orientación a la ciudadanía



PERFIL DE INGRESO

Las funcionarias y funcionarios que se desempeñen en espacios territoriales de acción: operadoras y operadores territoriales, equipos de programas, referentes de proximidad y mandos medios. Se espera contar experiencia en gestión pública y es excluyente haber realizado el curso nivel Aplica de Análisis y asesoramiento de Políticas Públicas.



PERFIL DE EGRESO

Las personas participantes al culminar la cursada podrán diagnosticar problemas públicos en clave territorial integrando evidencia cualitativa y cuantitativa; diseñar e implementar dispositivos de intervención articulados interinstitucionalmente; aplicar marcos de Teoría



del Cambio y de gestión adaptativa para planificar y ajustar en contextos complejos; monitorear y evaluar intervenciones con herramientas proporcionadas a los recursos reales; comunicar propuestas con rigor y claridad a jerarcas y a la comunidad; e innovar en la implementación mediante el rediseño y prototipado de dispositivos y servicios de proximidad, incorporando de manera transversal el enfoque de derechos, género, diversidad e interculturalidad.



METODOLOGÍA

Modalidad

Virtual sincrónica. Curso cuya modalidad de trabajo es cien por ciento virtual sincrónico. El Campus virtual oficiará de soporte y acompañamiento para hacer seguimiento del proceso, desde los recursos y actividades.

DEDICACIÓN:



48

HORAS VIRTUALES
SÍNCRONICAS



28

HORAS DE TRABAJO
AUTÓNOMO

Metodología de enseñanza

Enfoque teórico-práctico, se combinarán exposiciones teóricas y método de casos.

Recursos didácticos

Materiales de lectura obligatoria y complementaria por eje; guías de ejercicio plantillas editables de mapa de actores, árbol de problemas y matriz de Marco Lógico; kit de monitoreo territorial; formatos diferenciados de policy brief (para jerarcas) y comunicación comunitaria. Videos breves o infografías de apoyo para los conceptos más abstractos (PDIA, gestión adaptativa).



CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Evaluación formativa: actividades obligatorias semanales de reflexión en foros, cuestionarios y trabajo entre pares, retroalimentación continua.

Evaluación sumativa: cuestionarios de corrección automática, tareas tutorizadas, actividades con preguntas de respuesta cerrada y abierta, y proyecto integrador aplicado (microintervención territorial) con defensa, evaluado por rúbrica.

Ponderación de referencia:

- Actividades obligatorias semanales: 40%.
- Proyecto integrador aplicado (documento + defensa): 50%.
- Participación y retroalimentación entre pares: 10%.

Requisitos de aprobación

Asistencia mínima del 80% sobre la carga horaria sincrónica.

Completar la totalidad de las actividades obligatorias y la defensa del proyecto integrador. Habiendo adquirido un mínimo del 60% sobre el total de las evaluaciones.



CONTENIDO

Eje 1: Territorio, intervención pública y rol de la operadora y el operador territorial

- Dimensiones del territorio: social, simbólica, institucional y afectiva.
- Actores formales e informales del territorio.
- Burocracia de nivel de calle y discrecionalidad (Lipsky): quienes «hacen real» la política.
- Top-down, bottom-up y el modelo de ambigüedad-conflicto de Matland.
- Enfoque de derechos, género, diversidad e interculturalidad en la acción territorial.
- Participación comunitaria real y simbólica (escalera de participación).



Eje 2: Redes institucionales, articulación intersectorial y economía política de la coordinación

Contenidos

- Circuitos institucionales: salud, educación, protección, seguridad, vivienda.
- Derivaciones responsables y seguimiento.
- Mesas interinstitucionales como espacio de gobernanza.
- Intersectorialidad (Cunill Grau) y coordinación pro-integralidad (Repetto).
- Economía política de la coordinación: incentivos, competencia entre organismos y el problema de la «última milla».

Eje 3: Diagnóstico territorial: herramientas visuales y participativas

Contenidos

- Cartografía social.
- Diagnóstico Rápido Participativo (DRP).
- Recursos, vacíos y capacidades locales; análisis de conflictividades.
- Integración de registros administrativos y datos abiertos al diagnóstico.

Eje 4: De la planificación rígida a la gestión adaptativa: Teoría del Cambio y PDIA

Contenidos

- Qué es la Teoría del Cambio y cuándo utilizarla.
- Cadena causal: insumos, actividades, productos, resultados, impacto; supuestos y riesgos.
- Límites de la planificación lineal en contextos dinámicos.
- Problem-Driven Iterative Adaptation (Andrews, Pritchett y Woolcock): iteración, secuencia autoridad–aceptación–capacidad y riesgo de mímica isomórfica.

Eje 5: Marco Lógico: fundamentos y usos críticos

Contenidos

- Origen del Marco Lógico y su uso en la gestión pública.
- Árbol de problemas y árbol de objetivos.
- Relación entre Teoría del Cambio y Marco Lógico.
- Cuándo el Marco Lógico ayuda y cuándo entorpece.



Eje 6: Construcción de la Matriz de Marco Lógico e indicadores

Contenidos

- Niveles de objetivos: fin, propósito, componentes, actividades.
- Indicadores y medios de verificación; calidad de indicadores.
- Supuestos y riesgos; errores frecuentes.

Eje 7: Implementación real y gestión del cambio

Contenidos

- Del diseño a la ejecución: brechas de implementación (Pressman y Wildavsky).
- Resistencias y gestión del cambio en organizaciones públicas.
- Discrecionalidad y equidad: ¿quién recibe efectivamente el servicio?
- El rol estratégico del mando medio.

Eje 8: Monitoreo, evaluación rápida y sistemas de información local

Contenidos

- Rapid assessment; trazadores, mini-encuestas y checklists.
- Mapas participativos y registros de campo.
- Cómo armar un Sistema de Información Local (SIL) sin tecnología avanzada.
- Ética del dato y protección de datos personales (Ley N.º 18.331).

Eje 9: Diseño de servicios y dispositivos territoriales (proximidad)

Contenidos

- Principios del diseño de servicios públicos con foco territorial y de proximidad.
- Mapa de experiencia de la usuaria y el usuario en el territorio.
- Ventanillas móviles, puntos territoriales y circuitos de atención.
- Prototipado e iteración de baja fidelidad. (Nota de articulación: el diseño de servicios digitales se aborda en PP III, ejes 5–6, para evitar solapamientos.)

Eje 10: Producto integrador: microintervención territorial

Contenidos

- El proyecto se presenta como un caso único e integrado (no como productos sueltos): problema priorizado, diagnóstico breve, Teoría del Cambio o Matriz de



dispositivo, plan de articulación interinstitucional, indicadores y monitoreo, y estrategia de sostenibilidad.

- Dos formatos de comunicación: (a) brief para jerarcas (1–2 páginas) y (b) versión para la comunidad.



BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, M., Pritchett, L. y Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press (acceso abierto).
- CEPAL — Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales 42.
- Cunill-Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión y Política Pública*, XXIII(1), 5–46.
- García López, R. y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo*. BID.
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. IICA.
- Guía práctica de Diagnóstico Rápido Participativo (FAO/IICA).
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.
- Matland, R. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2).
- OCDE — *Observatory of Public Sector Innovation (OPSI): métodos de diseño de servicios*.
- OCDE/BID — Materiales sobre gestión del cambio en el sector público.



- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales 42, CEPAL.
- Pressman, J. y Wildavsky, A. (1973). *Implementation*. University of California Press.
- Repetto, F. (2005). *La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales*. BID-INDES.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.
- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En Bañón y Carrillo (eds.), *La nueva Administración Pública*. Alianza.
- Zurbriggen, C. (2004). Redes, actores e instituciones. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 30, 167–188.

Materiales complementarios / recursos web

- Gov.uk — *Service Manual* (diseño de servicios centrado en el usuario).

