



SÁENZ PEÑA,

VISTO el expediente N° 1139/2025 del registro de esta Universidad, y

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con los lineamientos políticos para su desarrollo, la Universidad Nacional de Tres de Febrero se encuentra abocada a la reorganización de su oferta educativa.

Que la Especialización en Dirección y Gestión de Proyectos en modalidad a distancia fue creada por Resolución de este Consejo N° 5/2021.

Que a partir de la experiencia de desarrollo de la Especialización desde su creación -de cohortes presenciales y virtuales- y la reflexión conjunta con su comité académico, docentes y estudiantes de la carrera, se propone una



mejora del plan de estudio de ambas modalidades, con el objeto de: actualizar el perfil de los egresados en función de las nuevas demandas del mercado y el campo profesional; darle mayor importancia a las estrategias y políticas del contexto organizacional como elemento central de la dirección y gestión de proyectos; incrementar la carga horaria destinada a desarrollar los elementos conceptuales y prácticos relativos a las metodologías ágiles, en función de las tendencias actuales y discusiones vigentes en el campo disciplinar; profundizar en las metodologías e instrumentos para la problematización y elaboración de diagnósticos; integrar los contenidos relativos a la evaluación ex-ante, intermedia y ex-post en único espacio curricular, generando mayor continuidad en los procesos de aprendizaje; y articular conceptos y prácticas referentes a los modelos organizativos, modalidades de gestión, organización de equipos de trabajo y las competencias de dirección, gerencia y liderazgo.



Que en virtud de las modificaciones propuestas, la asignatura “Metodologías de Marco Lógico y FODA” se reemplaza por “Análisis estratégico situacional” y “Metodología de Marco Lógico”; y la asignatura “Design Thinking y metodologías ágiles” se reemplaza por “Design Thinking” y “Metodologías Ágiles”.

Que además se reduce la carga horaria de las siguientes asignaturas: “Introducción a la dirección y gestión de proyectos”, que pasa de 32 (TREINTA Y DOS) a 24 (VEINTICUATRO) horas; “Aplicación de conceptos relativos a la formulación de proyectos”, que pasa de CUARENTA Y OCHO (48) a CUARENTA (40) horas; “Aplicación de conceptos relativos al seguimiento, control y evaluación”, que pasa de CUARENTA Y OCHO (48) a CUARENTA (40) horas; y “Taller de elaboración del Trabajo Final Integrador”, que pasa de CUARENTA Y OCHO (48) a CUARENTA (40) horas.

Que, asimismo, se amplía la carga horaria de la asignatura “Formulación



de proyectos”, que pasa de VEINTICUATRO (24) a TREINTA Y DOS (32) horas.

Que, por otro lado, se unifican las asignaturas “Aspectos organizativos de la dirección y gestión de proyectos” y “Dirección y liderazgo” en la asignatura “Aspectos organizativos y competencias de la dirección y gestión de proyectos”; y las asignaturas “Análisis de factibilidad y evaluación ex-ante” y “Evaluación de proyectos”, en la asignatura “Evaluación de proyectos”.

Que dicha modificación ha sido tratada y aprobada en la sesión de este Consejo de fecha 1 de abril de 2025.

Que ha tomado intervención de su competencia la Comisión de Enseñanza.

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el inciso o) del artículo 25 del Estatuto Universitario; y los artículos 29, incisos d) y e) y 42 de la Ley de Educación Superior N° 24.521.



Por ello,

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Modificar el plan de estudios de la Especialización en Dirección y Gestión de Proyectos en modalidad a distancia, conforme a los contenidos y alcances que se detallan en el Anexo I que forma parte integrante de la presente resolución.

ARTÍCULO 2°. - Regístrese, comuníquese, dése la intervención pertinente a la Secretaría de Educación, y archívese.

# **ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Modalidad a distancia**

## 1. IDENTIFICACIÓN DE LA CARRERA

### 1.1. DENOMINACIÓN

---

Especialización en Dirección y Gestión de Proyectos

### 1.2. UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ACADÉMICA

---

Dirección de posgrados.

### 1.3. NIVEL DE LA CARRERA

---

Posgrado – Especialización.

## 2. AÑO DE INICIACIÓN DE LA CARRERA

2021

## 3. CARÁCTER DE LA CARRERA

Continuo - virtual – estructurado.

## 4. FUNDAMENTACIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a variables como:

- la complejidad e incertidumbre del entorno;
- el incremento, consolidación y pertinente calificación de las competencias -tanto aptitudinales como actitudinales requeridas en las actuales condiciones del mercado, en el marco de un mundo globalizado;
- la importancia del aprendizaje y la capacitación como elemento de cohesión interna y de respuesta a las demandas del medio;
- el ritmo sostenido de las innovaciones y su efecto de cambio en las configuraciones organizacionales;
- la necesidad de un aprendizaje que promueva el proactivo y efectivo accionar, cada vez más comprometido y solidario, por parte de los agentes que componen las distintas organizaciones de la sociedad.

Es frecuente que los proyectos desarrollados por las organizaciones formen parte de su flujo de operaciones habitual puesto que, en muchos casos, están insertos o surgen como parte de su

dinámica de perfeccionamiento e innovación. Definir un proyecto, dentro de la dinámica de una organización, implica realizar un cierto "recorte" dentro de ese flujo global, que fuerza a pasar de una lógica de procesos rutinaria a una visión centrada en proyectos de cambio, mejora y/o innovación. Por lo tanto, genera un esfuerzo adicional al plantear un recorte de objetivos, de tareas y de recursos, entre otros aspectos, con efecto a corto, mediano y largo plazo en la performance de la organización.

Se ha observado que muchos proyectos interesantes no logran canalizarse, son rechazados simplemente porque el recorte fue inadecuadamente realizado, es decir, porque la determinación de qué es lo elegible, aprobable y hasta incluso financiable, no fue acertada. Asimismo, existen innumerables proyectos que son pospuestos o abandonados por la imposibilidad de asumir el riesgo que implica llevarlos a cabo. En general, las mencionadas situaciones se deben a:

- Proyectos potencialmente viables, empresa viable e interesada, pero formulación no concretada.
- Proyectos presentados que son rechazados por mala formulación.
- Proyectos aprobados pero imposibles de ejecutar.
- Planificación y gestión inadecuada de proyectos viables.
- Definición inadecuada de requerimientos, riesgos, restricciones y estimaciones.
- Deficiente involucramiento de los actores claves en el desarrollo integral del proyecto.
- Conformación de equipos de trabajo inadecuados, tanto en sus capacidades técnicas como en la estructura de soporte a los objetivos del proyecto.
- Diferentes lenguajes, códigos y tiempos del sector empresarial vs. organismos públicos de vinculación y financiamiento.
- Escaso conocimiento de los instrumentos de promoción vigentes.
- Descreimiento y percepción negativa del estado como financiador de proyectos.

En general, difícilmente se accede a niveles importantes de gestión y/o dirección de proyectos al inicio de la carrera profesional. La gestión (y mucho más la dirección) de proyectos requiere de personas que ya hayan transitado los primeros pasos de su desarrollo profesional y que estén buscando especializarse en la gestión y/o en la conducción, lo que implica, probablemente, enriquecer su formación técnica de base. A partir de lo expresado anteriormente, existe una oportunidad para proponer y realizar una formación específica en la dirección y la gestión de proyectos. Al mismo tiempo, el nivel académico adecuado para esta formación; tanto por el tipo de contenidos, que comprende como por el estadio del desarrollo profesional de los destinatarios, es el de un posgrado de especialización.

## 5. FUNDAMENTACIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad Nacional de Tres de Febrero al crear la Especialización en Dirección y Gestión de Proyectos, responde a una clara y amplia necesidad de las organizaciones. La captación y receptividad de dicha necesidad está relacionado con su creciente involucramiento en procesos de desarrollo, con múltiples organizaciones públicas y privadas que manifiestan la necesidad de contar con profesionales idóneos para desempeñar la función de dirección y gestión de proyectos.

La participación conjunta del Departamento de Administración y Economía y el Centro de Innovación y Desarrollo de Empresas y Organizaciones (CIDEM), que es el organismo a través del cual la UNTREF se vincula con empresas y organizaciones de la sociedad y colabora con los procesos de desarrollo productivo, tanto a nivel local como nacional, genera la sinergia necesaria para dar impulso a esta propuesta de formación.

Por otra parte, la propia UNTREF está particularmente interesada en el desarrollo y la especialización de profesionales en la materia que esta especialización propone, para la dirección y la gestión de su creciente cartera de proyectos que habitualmente combinan elementos públicos y privados.

Esta especialización busca fortalecer aún más el rol de la universidad en el mercado y el sistema productivo, creando un espacio para el desarrollo conjunto de proyectos entre instituciones, emprendedores y empresas.

El sistema a distancia, creado por resolución del Consejo Superior N° 32/02, y su posterior creación del Sistema Institucional de Educación a Distancia - SIED, aprobado por CONEAU N° EX-2018-16392943-APN-DAC#CONEAU-RESO UNTREF, responden a la necesidad de facilitar, en tiempo y espacio, el acceso a la formación mediante dicha modalidad. La UNTREF, que se posiciona en el campo virtual desde el año 2002 cuenta con recursos administrativos, tecnológicos, informáticos y pedagógicos adecuados para enfrentar este desafío. La importancia en su dictado en modalidad virtual se sustenta, en que actualmente toda la oferta de formación de posgrado en la temática se concentra en el AMBA, siendo ofrecida únicamente por UBA, UCEMA y UNTREF en modalidad presencial, con lo que existe un área de vacancia en la oferta formativa para el interior del país. De esta forma, los profesionales que quieran especializarse en este campo, cuentan solamente con la opción de viajar a la Ciudad de Buenos Aires. La modalidad virtual permitiría cubrir, al menos parcialmente, esta área de vacancia. Sin perjuicio de ello, existe la posibilidad de extensión de la Especialización a otros países hispanoparlantes.

A partir de la experiencia de desarrollo de la Especialización desde su creación -de cohortes presenciales y virtuales- y la reflexión conjunta con su comité académico, docentes y estudiantes de la carrera, se propone una mejora del plan de estudio con el objeto de:

- Actualizar el perfil de los egresados en función de nuevas demandas del mercado y del campo profesional.
- Darle mayor importancia a las estrategias y políticas del contexto organizacional como

elemento central de la dirección y gestión de proyectos.

- Incrementar la carga horaria destinada a desarrollar los elementos conceptuales y prácticos relativos a las metodologías ágiles, en función de las tendencias actuales y discusiones vigentes en el campo disciplinar.
- Profundizar en las metodologías e instrumentos para la problematización y elaboración de diagnósticos.
- Integrar los contenidos relativos a la evaluación ex-ante, intermedia y ex-post en único espacio curricular, generando mayor continuidad en los procesos de aprendizaje.
- Articular conceptos y prácticas referentes a los modelos organizativos, modalidades de gestión, organización de equipos de trabajo y las competencias de dirección, gerencia y liderazgo.

## 6. ANTECEDENTES

En la actualidad, existe una amplia oferta de cursos y certificaciones en gestión de proyectos en modalidad presencial y virtual, pero una oferta limitada en formación universitaria de posgrado, que incluye a la Universidad de Buenos Aires, a UCEMA y a la propia UNTREF (desde 2020), todas en modalidad presencial.

Por otro lado, un análisis de la oferta formativa de universidades en gestión de proyectos registra un déficit en la capacitación práctica y en la realización de ejercicios de aplicación de instrumentos. La orientación de la oferta, en general, está dirigida a la formación de expertos y la obtención de certificaciones internacionales (por ejemplo, PMP, PgMP o CAPM<sup>1</sup>), las cuales no resuelven totalmente las necesidades específicas de las organizaciones privadas y públicas, y tampoco los aspectos relativos a la vinculación entre ellas. Estas certificaciones, no responden a una lógica académica y certificación universitaria de validez nacional y reconocimiento entre los organismos internacionales de financiamiento, bancos de cooperación e instituciones del sector público.

Por otra parte, durante 2020, con el Aislamiento Social y Preventivo Obligatorio (ASPO) dispuesto por el Estado Nacional en el marco de la Pandemia del COVID19, para en el caso de la versión presencial de la Especialización en Dirección y Gestión de Proyectos de UNTREF, se adaptó el dictado a herramientas de la virtualidad, logrando mantener y sostener a los alumnos/as que estaban cursando la primera y segunda cohorte.

La especialización, en su modalidad virtual, tiene como objetivo cubrir la brecha entre las necesidades reales de las organizaciones y el mercado, y las propuestas de formación existentes, abordando la dirección y gestión de proyectos desde una visión integral y aplicada que desarrolle mayores capacidades y fortalezas, favorezca espacios de articulación entre los actores y facilite procesos de aprendizaje en técnicas para la formulación, la operatoria y el seguimiento,

---

<sup>1</sup> Profesional en Dirección de Proyectos (PMP), Técnico Certificado en Dirección de Proyectos (CAPM), Profesional en Dirección de Programas (PMP) del Project Management Institute.

evaluación y control de proyectos y programas, generando una opción de calidad para cubrir las vacancias identificadas en el interior del país en la temática.

## **7. OBJETIVOS DE LA CARRERA**

### Objetivos generales

Lograr que las/los estudiantes:

- Reconozcan como los proyectos se alinean a las estrategias y políticas del contexto organizacional;
- Identifiquen los problemas e iniciativas que ameritan ser gestionados a través de un programa o proyecto;
- Dispongan de los elementos conceptuales y prácticos necesarios para aplicar las distintas metodologías de gestión de proyectos (tradicionales o ágiles) que es conveniente utilizar en diferentes contextos;
- Conozcan herramientas para la problematización y elaboración de diagnósticos, formulación, gestión, negociación, implementación y evaluación de estos, para la toma de decisiones; y
- Desarrollen habilidades para la conformación, organización, conducción y supervisión de equipos de proyectos.

### Objetivos específicos

Que las/los estudiantes:

- Adquieran conocimientos y habilidades para la dirección y gestión de proyectos.
- Dispongan de los elementos de análisis estratégico y situacional necesarios para gestionar proyectos en distintos contextos organizativos;
- Identifiquen los ámbitos de aplicación de las metodologías tradicionales y las metodologías ágiles de gestión de proyectos;
- Cuenten con capacidades para la problematización y elaboración de diagnósticos que den lugar a la elaboración de proyectos;
- Identifiquen elementos teórico-prácticos para la identificación, formulación, evaluación, gestión y control de proyectos;
- Operen adecuadamente la planificación y gestión de restricciones entre alcance, actividades, presupuesto, recursos, tiempos y otros factores relevantes propios de un proyecto;
- Incorporen un conjunto de herramientas y metodologías para realizar presentaciones para financiamiento de proyectos ante diversos organismos nacionales e internacionales;

- Articulen coherentemente las diferentes lógicas de gestión de proyectos de colaboración público-privado;

- Adquieran la capacidad de decidir acerca de la viabilidad/inviabilidad de un proyecto dentro del ámbito público y privado;
- Dispongan de las competencias gerenciales y de dirección necesarias para planificar, ejecutar y monitorear proyectos en el marco de organizaciones públicas y privadas.

## **8. TÍTULO QUE OTORGA LA CARRERA**

Especialista en Dirección y Gestión de Proyectos.

## **9. PERFIL DEL EGRESADO**

Al cabo de sus estudios, el egresado estará capacitado para:

- Formular, evaluar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos de distinta envergadura, tanto en el ámbito privado como público.
- Operar adecuadamente la planificación y gestión de restricciones entre alcance, actividades, presupuesto, recursos, tiempos y demás factores críticos propios de un proyecto / programa.
- Elaborar e implementar planes y presupuestos para cada proyecto de la organización.
- Gestionar y liderar equipos de alto rendimiento en el desarrollo de proyectos.
- Medir y evaluar los resultados e impactos de los proyectos implementados.

## **10. REQUISITOS DE INGRESO A LA CARRERA**

- Poseer título de nivel universitario de 4 (cuatro) años como mínimo, en cualquier carrera del campo de las ciencias sociales, económicas, de la administración, de la educación, de la salud, de la ingeniería o en la cual sean necesarios conocimientos en gestión de proyectos.
- Podrán solicitar inscripción profesionales de otras carreras, que acrediten por lo menos 3 (tres) años de trabajo profesional comprobable en proyectos o programas en organizaciones.
- Ser graduados de universidades extranjeras, oficialmente reconocidas en sus respectivos países, de carreras de los mencionados campos de estudio. En este caso, el título deberá autenticarse mediante Apostilla de la Haya.
- Ser egresados de carreras de nivel superior no universitarias, de cuatro años de duración cursadas en instituciones argentinas, nacionales y provinciales, estatales o privadas legalmente reconocidas por las autoridades educativas nacionales en tanto así lo disponga la Ley de Educación vigente.

- Podrá evaluarse la admisión excepcional de personas que no tengan las titulaciones antes mencionadas para lo cual se procederá según el procedimiento establecido para ello, por la UNTREF.

## 11. ORGANIZACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

La Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Proyectos se dictará en un período de 3 cuatrimestres dedicados al desarrollo de 13 (trece) módulos que completan 360 horas.

## 12. PLAN DE ESTUDIOS

Cód	Cuat	Módulo	Carga horaria		
			Teórica	Práctica	Total
1	I	Introducción a la dirección y gestión de proyectos	18	6	24
2	I	Análisis estratégico situacional	12	4	16
3	I	Design Thinking	12	4	16
4	I	Formulación de proyectos	20	12	32
5	I	Marco Lógico	8	8	16
6	I	Gestión de riesgos	10	6	16
7	II	Aplicación de conceptos relativos a la formulación de proyectos	-	40	40
8	II	Metodologías ágiles	12	12	24
9	II	Ejecución, seguimiento, control y cierre de proyectos	18	6	24
10	II	Evaluación de proyectos	20	12	32
11	III	Aspectos organizativos y competencias de la dirección y gestión de proyectos	30	10	40
12	III	Aplicación de conceptos relativos al seguimiento, control y evaluación	-	40	40
13	III	Taller de elaboración del Trabajo Final Integrador	20	20	40
14	-	Trabajo Final Integrador	-	-	-
			180	180	360

## 13. CONTENIDOS MÍNIMOS DE LOS MÓDULOS

### 1. Introducción a la dirección y gestión de proyectos

Proyectos: definición y características. De la idea a la concepción de un proyecto. Relación entre cartera, plan, programa y proyecto. Ciclo de vida de proyecto. Principales componentes. Gestión por proyectos vs. gestión por procesos. El valor público y el valor privado. Proyectos públicos y

proyectos privados (articulaciones, aspectos en común y diferencias). Triple restricción.

## **2. Análisis estratégico situacional**

Análisis estratégico situacional y gestión de proyectos. Análisis del contexto en que se desenvuelve la organización. Factores internos y externos. Proyección de la organización en su entorno. Aplicación de metodología FODA. Selección de estrategias susceptibles de ser abordadas a través de los proyectos.

## **3. Design Thinking**

Design Thinking: Historia y evolución. El Design Thinking y la gestión de proyectos. Principios básicos de la creatividad y el pensamiento de diseño. Metodología y herramientas. Etapas: Empatía, definición, ideación, prototipado y testeo. Desarrollo de prototipos. Pensamiento divergente y convergente.

## **4. Formulación de proyectos**

Identificación del problema o la necesidad: problemas complejos y encadenamiento de problemas. Identificación de las relaciones causa-efecto. Diagnóstico y justificación. Gestión de interesados. Diseño de las estrategias a implementar. Elaboración del alcance del proyecto: definición de los objetivos, productos y entregables. Aspectos transversales de los proyectos (diversidades, ambiente, discapacidades, etc.). Plan de trabajo y tiempo: Identificación de actividades y etapas del proyecto, herramientas de programación (diagrama de red, PERT, camino crítico, Gantt, etc). Organización del equipo de trabajo. Costos, presupuesto, gestión de adquisiciones, flujo de fondos, indicadores financieros (VAN y TIR).

## **5. Marco Lógico**

Origen de la metodología de marco lógico y su aplicación en la gestión de proyectos. Elaboración de la Matriz del Marco Lógico: Cómo convertir la idea en un plan de acción acompañado de una estructura de monitoreo y evaluación. Diseño de la lógica de intervención con desagregación desde los distintos niveles de objetivos, componentes, resultados y actividades. Identificación de indicadores de gestión, medios para verificar dichos indicadores.

## **6. Gestión de riesgos**

Concepto de riesgo. Metodología de Gestión Integral de Riesgos: etapas y componentes. Identificación y evaluación de riesgos. Herramientas para analizar y abordar riesgos: Pareto, Ishikawa, Matrices de riesgo, entre otros. Estrategias para enfrentar riesgos. Seguimiento y monitoreo de riesgos.

## **7. Aplicación de conceptos relativos a la formulación de proyectos**

Integración de conceptos relativos al diseño de proyectos mediante la aplicación de estos a la formulación de un proyecto propio. Implementación y aplicación de instrumentos y métodos para la formulación integral de un proyecto.

## **8. Metodologías Ágiles**

Las metodologías ágiles y la dirección de proyectos. Agilidad: definición y características. Valores y principios. Ventajas y desafíos. Principales diferencias y similitudes con los acercamientos tradicionales a la formulación y gestión de proyectos. Técnicas de estimación. Release planning. Concepto de Inception deck. Frameworks: Lean, Scrum y Kanban.

## **9. Ejecución, seguimiento, control y cierre de proyectos**

Ejecución y seguimiento: Medición de rendimiento y líneas base. Informes de desempeño. Identificación de desvíos y acciones correctivas. Técnicas de re-planificación. Procesos de gestión y validación de cambios. Gestión de las comunicaciones. Gestión de compras y contrataciones. Compra directa, concurso de precios y licitaciones. Método del valor ganado. Seguimiento de entregas parciales e informes técnicos intermedios. Seguimiento de logros de producto y resultados. El cierre del proyecto: Lecciones Aprendidas. Cierre de contratos. Gestión de equipos: reasignaciones y actualización de experiencias. Registro y documentación. Rendiciones de gastos y cierre administrativo. Informes finales y aceptación formal de los entregables del proyecto. Evaluación de satisfacción.

## **10. Evaluación de proyectos**

Tipos de evaluación según el momento (evaluación ex-ante, intermedia y ex-post). Factibilidad técnica, económica y financiera. Metodologías de evaluación ex ante. Evaluación de resultados e impactos. Medición de resultados del proyecto. Análisis del cumplimiento de logros. Puntos de contacto y diferencias de la evaluación en el sector privado y el sector público. Métodos e instrumentos de evaluación.

## **11. Aspectos organizativos y competencias de la dirección y gestión de proyectos**

Oficina de gestión de proyectos (PMO): Rol de la PMO según el tipo de organización. Principales funciones de la PMO. Los equipos de trabajo: Consideraciones necesarias para el diseño y selección del equipo de proyecto e integración de diferentes perfiles. Problemas específicos de la gestión de equipos de proyectos. Comunicación y resolución de conflictos. Dinámica de equipos. Etapas de la constitución y fortalecimiento de un equipo. El rol del director o gerente de proyectos. Competencias directivas: liderazgo, comunicación y aprendizaje. Contextos de comunicación y coordinación de acciones. La gestión del cambio: cultura organizacional, desarrollo organizacional y gestión de conocimiento. Negociación y conflicto: el manejo de la relación con los stakeholders.

## **12. Aplicación de conceptos relativos al seguimiento, control y evaluación**

Integración de conceptos relativos al seguimiento, control y evaluación de proyectos, aplicación de estos a la dirección y gestión de un proyecto propio. Implementación y aplicación de instrumentos y métodos.

### **13. Taller de elaboración del Trabajo Final Integrador**

Técnicas y aspectos para considerar en la elaboración de informes y documentos técnicos. Elementos para la elaboración del Trabajo Final Integrador (TFI). Integración de contenidos de los trabajos realizados en el Seminario I y II con la elaboración del TFI. Elaboración de propuesta de contenidos para el TFI. Tutorías para el seguimiento en la elaboración proyecto de TFI.

## Hoja de firmas