

La experiencia del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en Chile, en diseño y gestión de políticas públicas: el Diplomado en Gerencia Social

Andrés Palma

Pablo Bravo

Alejandra Faúndez

Marco Moreno

Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

FLACSO Sede Chile

Julio 2005

1. Introducción

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO es un organismo internacional de carácter académico, creado en 1957, por los gobiernos de América Latina y el Caribe. El desarrollo de la docencia en FLACSO se inscribe dentro de su misión que es promover la enseñanza, investigación y cooperación científica en el campo de las ciencias sociales, para lo cual ha desarrollado una serie de convenios y programas que han permitido estimular y reforzar las redes académicas nacionales.

En la actualidad, entre otras áreas de desarrollo académico y de investigación, FLACSO-Chile ha creado El Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas, que tiene como misión el desarrollar y fortalecer la capacidad de gerencia social del país y América Latina, mediante la formación de gerentes sociales capaces de enfrentar los desafíos para un proceso de desarrollo equitativo, sostenible, incluyente y eficiente.

Esta línea de trabajo se vincula a otras iniciativas de FLACSO-Chile como son su Magíster en Política y Gobierno, y su participación en el consorcio de Universidades que llevan a cabo la Escuela Iberoamericana de Gobierno y Políticas Públicas (IBERGOP Chile).

Dentro de este contexto, el Programa es ejecutor del Diplomado en Gerencia Social y Políticas Públicas, que se origina en un Memorandum de Entendimiento entre FLACSO-Chile y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), el cual fue creado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 1994 como un centro pionero de capacitación en el área de la gerencia social. Así, el Diplomado en Gerencia Social y Políticas Públicas es la aplicación en Chile del Programa de Gerencia Social para Directivos desarrollado por INDES.

Al igual que en su matriz originaria, el Diplomado que se entrega en Chile tiene un objetivo que consiste en consolidar en los participantes un conjunto de conceptos, valores y herramientas que ayuden a enfrentar los principales desafíos de la formación y la ejecución de políticas y programas sociales, a la vez que formar una masa crítica de profesionales con responsabilidades en el diseño y gerencia social. Esto es posible porque INDES y FLACSO han compartido el enfoque pedagógico y metodológico probado por más de una década en toda América Latina y El Caribe, y que recoge los contenidos, experiencia y metodologías desarrollados por INDES y agrega las experiencias y formas de trabajo desarrolladas en Chile.

A diferencia de otras iniciativas nacionales, esta experiencia cuenta, además, con un tercer actor: La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, quien en el marco del proceso de modernización del Estado y del fortalecimiento de las capacidades institucionales del sector público, ha firmado un convenio con FLACSO Chile para implementar y financiar el programa de formación. El Servicio Civil tiene entre sus objetivos institucionales la formación de los Directivos Públicos, y la ha formulado en la perspectiva que estos resulten comprometidos con la realización de reformas institucionales, democráticas y sostenibles.

Al sustentarse en un Convenio con la Dirección Nacional del Servicio Civil, el Diplomado contiene también tres especificaciones relevantes.

La primera se refiere al ámbito laboral de los potenciales y factuales participantes, que son todos los profesionales y directivos de la Administración del Estado, y no sólo aquellos vinculados al área social. De esta forma el concepto de Gerencia Social se desarrolla como una especificidad, contenida en el desarrollo curricular elaborado por INDES, de la Gerencia Pública, aplicable por lo tanto a todos los Gerentes Públicos, y no sólo a los directivos de los sectores sociales.

En segundo término, por ser parte de las políticas específicas de formación del sector público, el Diplomado es considerado Formación Pertinente para los concursos de ascenso y calificación de los funcionarios públicos que participan en él, y ello compromete a evaluar el desempeño académico de los participantes, más allá de su sola participación en los cursos.

Como tercer elemento, debe señalarse que la Dirección del Servicio Civil tiene un rol muy protagónico en el Diplomado, principalmente por tres causas. Una es que de acuerdo a los Convenios suscritos, el programa tiene un directorio, denominado Comité Interinstitucional, que tiene la responsabilidad de velar por el correcto desarrollo curricular y académico del mismo, en el que participan INDES, FLACSO, y el Servicio Civil. La segunda es que de acuerdo a las resoluciones de ese Comité, es el propio Servicio Civil el que selecciona a los participantes en el Diplomado. Por último, pero tal vez de manera más importante, que las adecuaciones nacionales al programa del Diplomado son realizadas también con acuerdo de este Comité, y por lo tanto no son resolución exclusiva de las instituciones académicas, sino un proceso en que el usuario final tiene un papel muy relevante.

Como primera etapa de este Programa, y de acuerdo a los convenios que se han señalado, se espera que unos 350 profesionales y directivos participen durante 2005-2006 en el Diplomado de Gerencia y Políticas Públicas, en alguna de las 10 versiones que se han comprometido.

2. Perfil del Diplomado en Gerencia Social y Políticas Públicas.

Siguiendo la estructura curricular del Programa elaborado por INDES pero adaptándolo a las demandas nacionales, el Diplomado que se entrega en Chile tiene las siguientes características.

2.1. Objetivos Generales

Los objetivos generales del Diplomado son:

- Aportar a la formación de profesionales de las instituciones responsables del diseño y gestión de políticas y programas públicos, en el fortalecimiento de una cultura gerencial con una perspectiva de equidad, eficiencia, calidad, inclusión y sostenibilidad.
- Contribuir a la consolidación de un lenguaje conceptual común entre los responsables del diseño y gestión de políticas y programas públicos;
- Generar capacidades para la aplicación efectiva de herramientas y metodologías adecuadas para el diseño de políticas públicas y la gestión social de las mismas.

2.2. Metodología de enseñanza

La estructura del programa está diseñada para abordar teóricamente desde los temas de contexto hasta la utilización de herramientas a través de juegos de simulación y el estudio de casos específicos, para lo cual se emplean los siguientes recursos:

- 1.- Exposiciones teóricas y discusiones bibliográficas.
- 2.- Conferencias sobre temas específicos.
- 3.- Análisis de casos reales de países latinoamericanos.
- 4.- Juegos de simulación y discusiones grupales.
- 5.- Trabajos grupales.

Cada sesión cuenta con un conjunto de lecturas requeridas, las que son de carácter obligatorio previo a la clase y lecturas recomendadas, las que profundizan algunos temas específicos y que los alumnos pueden seleccionar de acuerdo a sus intereses y/o especialidades.

El Diplomado de Gerencia y Políticas Públicas cuenta con un total de 102 horas cronológicas presenciales, las que se extienden durante tres semanas de clases intensivas y exclusivas en un horario de 9.00 a 18.30 hrs. cada día hábil de la semana.

2.3. Estructura curricular

El programa consta de cuatro módulos, cada uno de los que cuenta a su vez con objetivos específicos y agrupa un conjunto de sesiones para alcanzar ese objetivo.

Módulo I. Contextos y marcos analíticos de las políticas públicas

Objetivos:

- Comprender el marco económico, político-institucional y social que sirve de escenario y, en el que se planifican, implementan y evalúan las políticas públicas.
- Analizar los problemas y desafíos que enfrentan los procesos de desarrollo y las reformas sociales, bajo el enfoque de gerencia de políticas y programas sociales.

Sesiones Módulo I	Descripción de la Sesión
Estrategias de Desarrollo	Se presentan las relaciones entre desarrollo social y económico, y se distinguen los conceptos de estrategia, política y programa; enfatizando el sentido de proceso.
Sistema económico y social América Latina y Chile	Se revisan los procesos vividos por Chile y el continente desde la perspectiva económico-social e institucional-ciudadana, presentando los indicadores que permiten realizar comparaciones; y se contextualiza en los modelos de estrategias que predominan.
Taller de Indicadores	Se presentan, a modo de contexto, el estado actual de algunos indicadores económicos y sociales de América Latina y Chile, a través de un ejercicio práctico desarrollado por los propios alumnos.
Política, Instituciones y gobernabilidad	Se describen los cambios políticos institucionales en clave de gobernabilidad y que están a la base de los procesos de formación de políticas públicas.
Capital Social y Gerencia Pública	Se abordará el concepto de Capital Social y los temas correlativos a este concepto tales como: confianza, cooperación, asociatividad, redes cívicas y sus implicancias para la formación de políticas públicas.
Políticas sociales y ciudadanía	Se discutirá el concepto de "Social", las diferentes miradas sobre política social, las condicionantes y dilemas actuales de las políticas sociales para enfrentar la desigualdad y la exclusión. Igualmente el concepto de ciudadanía, sus alcances y desafíos actuales que se presentan a la construcción de ciudadanía.
Articulación Política económica y social	Se busca hacer una reflexión que explicita la relación entre el contexto de la política económica y la aplicación de la política social, destacando los círculos virtuosos o viciosos que se pueden generar en función de la coherencia y la sostenibilidad.
Política Fiscal y Gasto Social	Se revisa la estructura del Gasto Público para analizar la sostenibilidad y eficacia del financiamiento de las políticas sociales y con impacto social y del gasto en estas mismas áreas.
Negociación	Se presentan la relevancia de los procesos de Negociación para el éxito de programas sociales y se entrega un marco de referencia común en torno a los procesos de negociación que deberá poner en práctica en el juego de simulación "Destructor del Déficit Fiscal".
Destructor del déficit fiscal (Juego de simulación)	Se discuten las posibilidades y límites de la articulación de las políticas económicas y sociales a partir de un juego de simulación que permite explorar didácticamente los impactos de las decisiones presupuestarias sobre variables macroeconómicas y sociales a corto y mediano plazo.
Ética, desarrollo y política social	Se desarrollará una reflexión y Discusión sobre modelos éticos actuales, alcances y límites del Liberalismo, Comunitarismo, Liberalismo Social. Se discutirá además, sobre la propuesta de John Rawls acerca de los principios de "Iguales libertades y principio de diferencia" y el impacto potencial en el diseño de políticas.
Ética y gobierno	Se abordarán temas ligados a la función pública en Chile., tales como corrupción, transparencia, ética pública, probidad, valores de la función pública.

Módulo II. Orientaciones de las reformas y políticas sociales

Objetivo:

Analizar los enfoques y orientaciones de las intervenciones de política pública que buscan mayores grados de eficiencia, equidad y calidad en la implementación de las políticas y programas sociales.

Sesiones Módulo II	Descripción de la Sesión
Reforma y Modernización del Estado	Se abordarán los procesos de Reforma del Estado, principales enfoques y tendencias. Se analizará, en particular, el caso Chileno 1990-2004.
La Gerencia Pública y el Nuevo enfoque de la Gestión de las Políticas Públicas en Chile	Se presenta el modelo de gestión que se está estableciendo en nuestro país, desde la perspectiva de la gerencia pública o social.
Política Social: definiciones, condicionantes y modelos	Se exploran las complejidades del concepto de política social, sus condicionantes y los distintos modelos histórico-conceptuales.
Participación, ciudadanía y gerencia social	En esta sesión se discuten los aportes de la participación para las políticas y programas públicos. Se señalan distintas modalidades de participación que se ha generado en los últimos años, y se identifican los alcances y limitaciones de la participación en el proceso de formación e implementación de políticas. Así mismo se discute la relación entre participación, construcción de ciudadanía y políticas sociales.
Inclusión Social	Se presenta el debate actual sobre inclusión y exclusión social en el contexto de la gerencia pública. Se muestran distintos enfoques para abordar los temas de inclusión social. Se hace especial referencia al enfoque de género como herramienta transversal para dar respuesta desde la planificación, implementación y evaluación a un problema de equidad y de igualdad de oportunidades.
Descentralización y políticas públicas	Se analizan los procesos de descentralización y desarrollo de los gobiernos locales desde la perspectiva de la gerencia social, a partir de un análisis teórico y una revisión de los principales procesos de descentralización en la región, identificando fortaleza, debilidades y sus desafíos futuros.
Criterios de Entrega de servicios públicos y sociales	Se trabajará con los participantes los criterios de: equidad, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y calidad en la provisión de bienes y servicios. Igualmente se enfatizará en algunos criterios ligados a la focalización, regulación y entrega de subsidios.

Módulo III. El proceso de formación de políticas públicas y la gerencia social.

Objetivo:

Analizar la generación de valor público que se desarrollan en el proceso de formación e implementación de políticas y programas públicos.

Sesiones Módulo III	Descripción de la Sesión
La Gerencia Pública: Enfoque y características	La sesión aborda como la gerencia pública y sus diversos enfoques están a la base los procesos de diseño, implementación, evaluación y gestión de las políticas y programas públicos.
Pensamiento Estratégico	En esta sesión se discute la importancia del análisis estratégico para el gerenciamiento de las políticas y programas. Se presenta un enfoque sobre gestión estratégica en el sector público que posibilite generar valor público, viabilidad política y capacidades organizacionales.
Modelos de Formación de Políticas	Se ofrece a los participantes una visión global del proceso de formación de las políticas públicas, poniendo énfasis en la interrelación entre sus distintos componentes. Con base en él, se define un modelo interactivo e iterativo de formación de políticas públicas.
Reformas sectoriales	Se analizan y discuten las tendencias de las reformas que están en proceso de implantación, especialmente en los sectores sociales buscando identificar los posibles modelos que se están configurando en la región.
Experiencias de Gerencia Social en A. Latina: Marco de análisis	Se aborda una aproximación analítica para revisar casos de gerencia social en América Latina y Chile. Este marco permitirá la posterior reflexión y discusión sobre cada experiencia en particular que se presenten en el Diplomado.
Experiencias de Gerencia Social en A. Latina: Exposición y discusión de casos.	Se mostrarán y discutirán en cada curso uno o dos casos relevantes para el desempeño de la gerencia social.

Módulo IV. Instrumentos y metodologías para la formación de políticas y la gerencia social.

Objetivo:

Proveer a los participantes de herramientas que apoyan los procesos de formación, implementación de políticas y programas y el desarrollo de habilidades, capacidades y actitudes gerenciales.

Sesiones Módulo IV	Descripción de la Sesión
Caja de Herramientas de la Gerencia Social	Se presenta el concepto de Caja de herramientas y su aporte al éxito del gerenciamiento social. Se muestran resumidamente las herramientas que se desarrollan a lo largo del Diplomado.
Planificación Estratégica	Se trabajará las principales definiciones de la PE, etapas, gerencia estratégica y la noción de valor público.
Análisis de entorno	Se muestra la importancia del mecanismo de análisis de entorno para el éxito de los proyectos. Se presentará el uso de una matriz básica de análisis.
Análisis de Involucrados (de la República del Sur)	Se desarrolla el uso del análisis de involucrados a través del juego de simulación República del Sur, como herramienta imprescindible de la Gerencia Social. Se analizan los aportes y limitaciones de esta herramienta en términos de construcción de viabilidad de manera participativa en un contexto de diversidad.
Herramientas de Gestión Pública en Chile	Se presenta el conjunto de los distintos instrumentos de planificación y evaluación de gestión que se aplican en el sector público, enfatizando la interrelación entre ellos y su uso por un gerente social
Definición de Objetivos y Prioridades	Se presenta la técnica del árbol de problemas y de objetivos como instrumentos para identificar, definir y conceptualizar problemas y alternativas en la gerencia de proyectos y programas públicos.
Marco Lógico	Se presenta el sistema de planificación de marco lógico, enfatizando en su carácter instrumental en las distintas fases del proceso de planificación.
Ejercicio de Marco Lógico (República del Sur)	Se realiza un ejercicio de planificación y marco lógico considerando los antecedentes de República del Sur.
Implementación y Monitoreo de Programas Públicos	Se discute sobre la relevancia de los procesos de implementación de políticas y programas públicos en el marco de la gerencia social. Se enfatiza en el carácter estratégico de los procesos de implementación. Se analizan modalidades de monitoreo de políticas y programas públicos y se señalan los objetivos y características de los principales instrumentos de monitoreo de programas utilizados en Chile.
Evaluación de políticas y programas	Se propone mostrar la relevancia de los procesos de evaluación en el marco de la implementación de programas públicos. Se analiza brevemente las ventajas y limitaciones de los métodos convencionales de evaluación de programas. Se discute sobre las distintas modalidades y aplicaciones de la evaluación de políticas y programas en Chile.
Aprendizaje y cambio organizacional	Presentar a los participantes que el aprendizaje y cambio individuales esta directamente relacionado con el aprendizaje y cambio de las organizaciones. Además aprender cómo aprendemos y la resistencia existente en los individuos y organizaciones para enfrentar los cambios.
Liderazgo y gerencia Publica	Se abordará el concepto de liderazgo episódico, autoridad formal e informal, gerencia técnica y gerencia adaptativa.
Gerencia de Redes	Principales aspectos del concepto de gerencia de redes, a saber: coordinación, mecanismos de colaboración interorganizacionales, juego de actores, movilización de recursos y creación de valor público.
República del Sur	Juego de simulación que pone en practica los conocimientos, destrezas y habilidades desarrollados durante el curso.

3. Los hitos de un proceso

3.1 La programación

El Diplomado se inició con un Taller de diseño y preparación en la Sede del INDES en donde participaron tanto el Servicio Civil a través de sus dos Subdirectores Cristián Hansen y Fernando Díaz, como el equipo de FLACSO: Andrés Palma (Director), Pablo Bravo, Alejandra Faúndez, Marco Moreno y Héctor Oyarce. A estos participantes se sumó el equipo de INDES constituido por Nora Rey de Marulanda (Presidenta), Carlos Molina (Coordinador), Diana Alarcón (Contraparte Programa Chile), Karen Mokate, Isabel Licha, José Jorge Saavedra, Juan Carlos Cortázar, Manuel Contreras, María Ruíz.

Entre el 14 y 18 de febrero pasados en Washington D.C. se realizaron las reuniones de trabajo entre el equipo de profesionales de FLACSO-Chile junto a su símil del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). En esa ocasión se debatieron distintos modos de organizar la currícula del Diplomado, así como aspectos conceptuales y metodológicos para llevarlo a cabo en el contexto de la realidad chilena.

Del mismo modo, se aprovechó la visita a Washington del Director del Programa Andrés Palma, para acordar los términos finales del Memorándum de entendimiento entre FLACSO e INDES, lo que ha permitido una relación de colaboración para el buen desempeño de las actividades académicas del Programa en Chile. Este documento fue firmado por Norha Rey de Marulanda, Presidenta del INDES y posteriormente por Claudio Fuentes, Director de FLACSO Sede Chile.

En un ambiente de gran camaradería y colaboración mutua, y en varias sesiones de trabajo con cada uno de los profesionales especialistas del INDES, se logró avanzar y acordar aspectos estratégicos para el desarrollo del Programa en el país.

3.2 Convenio con el Servicio Civil

El jueves 27 de enero, FLACSO-Chile firmó un convenio con la Dirección Nacional del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile. La firma del convenio fue el inicio del ambicioso proyecto que -a partir de abril- comenzó a capacitar a funcionarios -directivos y profesionales- que trabajan en el sector público en el plazo de dos años.

En este convenio se establecieron compromisos de ambas instituciones para llevar adelante la iniciativa.

FLACSO-Chile fue seleccionada para ejecutar este proyecto gracias al reconocimiento de sus "capacidades técnicas, operacionales y su equipo docente", además de contar con una importante trayectoria en el espacio intelectual y académico en el país. Junto a lo anterior, el convenio reconoce que FLACSO Chile ha desarrollado interesantes iniciativas de innovación para la gerencia pública, al mismo tiempo de estar desarrollando otra actividad académica como el Magíster en Gobierno y Gestión Pública. Por otra parte, cabe destacar que la institución dispone de un extenso fondo bibliográfico que es el más completo y variado de las Ciencias Sociales en todo el país. Sus dependencias cuentan, además, con todas las condiciones y estándares para la docencia de primer nivel.

3.3 Comenzó la primera versión del Diplomado

“El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado tiene como objetivo generar, durante el mandato del Presidente Lagos, un Estado de servicio a los ciudadanos; debiendo contar para ello con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente”. Con estas palabras, que forman parte del Informe del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado del gobierno de Chile, la Directora Nacional del Servicio Civil del Ministerio de Hacienda, **Catalina Bau**, comenzó la clase magistral con que fue inaugurada la primera versión del Diplomado en Gerencia Social y Políticas Públicas el 18 de abril pasado.

La cátedra, titulada “Modernización del Estado en Chile: Hacia la consolidación de un Servicio Civil Integral”, fue el marco de bienvenida y estímulo para los 35 directivos y profesionales de las diversas ramas del Estado, tanto de Santiago como de regiones, que fueron seleccionados como parte de esta primera promoción.

Previo a la charla de la directora, intervino el Director del Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas de la sede, Andrés Palma, invitando a los alumnos a sumarse a esta actividad pionera en el país. Posteriormente, se dio la palabra al Coordinador Académico de FLACSO-Chile, **José Jara**, quien, en nombre del Director de nuestra institución **Claudio Fuentes**, dio un mensaje a los estudiantes: *“Quiero darles la bienvenida no sólo al Programa de Gerencia Social, sino a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, como institución académica de carácter internacional, cercana a alcanzar ya medio siglo de investigación en diferentes disciplinas de las ciencias sociales, donde sus investigadores han contribuido en diferentes áreas del quehacer nacional y regional”.* Agregó: *“Quiero darles la bienvenida y también felicitaciones, porque tenemos la certeza que luego de un arduo proceso de selección llevado a cabo por la Dirección Nacional del Servicio Civil, contamos con un grupo de profesionales del más alto nivel. Tenemos la convicción que este grupo responderá con éxito a los desafíos académicos e intelectuales que el programa les demandará en estas tres exigentes semanas”.*

Tras un breve receso, los participantes recibieron el material de estudio y comenzaron la actividad docente en la nueva Sala de Clases del segundo piso del edificio institucional, donde se presentaron tanto alumnos como docentes y se realizó una introducción de los contenidos del Diplomado. Estuvo presente en la jornada la Profesora **Diana Alarcón**, docente del INDES, quien vino desde Washington a apoyar y dictar clases en esta primera versión del Diplomado.

3.4 Culmina con 34 Gerentes Sociales egresados

El día 6 de mayo, en un ambiente de gratificante camaradería, los alumnos recibieron de parte del director del programa una síntesis temática de los contenidos fundamentales tratados en el Diplomado, tras lo cual se realizó la ceremonia de entrega de certificados de participación en la que además estuvieron presentes; el Subdirector del Servicio Civil, Fernando Díaz y el director de nuestra sede, Claudio Fuentes, quien despidió a los alumnos con una clase magistral en el auditorium de la institución.

La evaluación del equipo docente de esta primera etapa fue altamente positiva, destacando entre los resultados no sólo que la totalidad de los participantes aprobaron las pruebas de contenido sino que, en general, los alumnos se mostraron satisfechos de las herramientas adquiridas al tiempo que hicieron sugerencias para nuevas versiones.

Entre lo 34 graduados, quienes provenían de los más diversos servicios públicos del país, tanto de Santiago como Regiones, la conclusión unánime fue la necesidad de perpetuar la comunidad y los lazos creados, por lo que se sugirió la creación de una Comunidad Virtual para que tanto ésta como las futuras generaciones de Gerentes Sociales puedan permanecer en contacto y así intercambiar experiencias y mejorar la gestión en sus respectivas áreas.

3.5 Dos versiones más

Con posterioridad a la experiencia reseñada se han desarrollado otras dos versiones del Diplomado (al 15 de Agosto de 2005). La experiencia de esas dos versiones es similar a la ya reseñada, habiendo aprobado todos los participantes que culminaron la fase docente. Cada uno de los participantes se ha entendido como “gerente social” y ha manifestado gran satisfacción por la calidad del Programa.

De esas dos versiones es recomendable destacar la presencia en ellos de Patrus Ananías, Ministro de Desarrollo Social y Combate al Hambre de Brasil, y de Germán Quintana, Director del BID en representación de Chile y Ecuador, quienes expusieron en el ámbito de sus responsabilidades, así como de Osvaldo Artaza, ex Ministro de Salud de Chile, que presentó el proceso de cambios del sector que dio origen al Plan AUGE, hoy en marcha.

4. Los participantes en los cursos

4.1. Criterios de Postulación

Se estableció que podían postular al Diplomado los funcionarios públicos de planta y contrata de Ministerios y Servicios que se desempeñaran en cargos de Jefes de Departamento (3º nivel jerárquico) o superiores, definidos según los DFL del respectivo ministerio.

Entre los requisitos específicos que se estableció en la convocatoria se señalaban:

- a) tener la calidad de funcionarios públicos con una antigüedad mínima de 24 meses inmediatamente anteriores a la postulación;
- b) no estar sancionado con ninguna medida disciplinaria;
- c) no haber sido beneficiados por ninguna otra beca de estudios de postítulo o postgrado otorgada por el Estado en los últimos 24 meses;
- d) poseer experiencia laboral coherente en el diseño y,
- e) gestión de políticas públicas y poseer el patrocinio del Jefe Superior del Servicio al cual pertenece.

Con ocasión del Primer curso de Diplomado se estableció además que los participantes debían provenir de Ministerios o Servicios excluidos del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), esto porque justamente los restantes servicios, es decir los incluidos en el SADP, se encontraban iniciando el proceso de selección de sus directivos, y se consideró inconveniente el someter a ambos procesos, de selección y formación pertinente de manera simultánea a los mismos funcionarios, en circunstancias que ambos procedimientos eran innovaciones significativas. Pesó en esta decisión la duda, razonable, sobre el éxito académico y administrativo del Programa.

4.2 Criterios de Selección

El proceso de selección ha sido desarrollado íntegramente por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Los criterios para la selección consideran:

- a) Experiencia laboral en el ámbito del diseño y gestión de políticas y programas públicos.
- b) Años de experiencia en conducción de equipos de trabajo.
- c) Pertinencia del cargo en el ámbito del diseño y gestión de políticas y programas públicos.
- d) Años de antigüedad en el servicio público.

El puntaje total de los factores evaluados suma 100 puntos. Cada uno de los factores tiene una ponderación de entre 10 y 35 puntos. Sin embargo, la experiencia laboral en el campo del diseño y de gestión de políticas y programas públicos, así como, la experiencia en conducción de equipos de trabajo fue evaluada con un mayor puntaje en el proceso dado las características y especificidades del curso.

Debe destacarse que en la información de los concursos se señala que también habrá un privilegio para los postulantes de instituciones en que haya más de un postulante, de manera tal que se posibilite la conformación de una masa crítica dentro de ellas a la vez que en el conjunto del aparato público.

Una vez desarrollada la experiencia de selección del primer curso, se convino en introducir dos criterios adicionales de privilegio: La condición de género y la condición regional. En ambos casos, como es obvio, se privilegió con puntajes adicionales a los postulantes provenientes de instituciones regionales distintas de la región de Santiago donde reside el poder ejecutivo; y a las mujeres.

4.3. Perfil de los alumnos seleccionados

En las tres versiones del Diplomado dictadas hasta el 15 de Julio de 2005 han participado 95 personas, provenientes de doce de las trece regiones del país. 53 de ellas han provenido de la región Metropolitana de Santiago, tanto de los servicios regionales como del nivel central de la administración, en tanto que 42 provinieron de las restantes once regiones que han tenido presencia en el Programa.

En total han participado 56 mujeres y 39 varones.

Desde el punto de vista profesional cerca de un tercio proviene de las Ciencias Sociales, un tercio de las Ingenierías, Economía y Ciencias de la Administración, en tanto que el tercio restante se divide entre Ciencias de la Salud, Pedagogía y otras profesiones.

El origen administrativo nos muestra la participación de catorce estructuras ministeriales, siendo la con mayor participación Vivienda y Urbanismo. Las cifras son presentadas en el cuadro siguiente.

Ministerio	Nº
Vivienda y Urbanismo	18
Salud	15
Hacienda	11
Trabajo y Previsión Social	10
Educación	8
Interior	8
Planificación	6
Agricultura	6
Obras Públicas, Transportes y Telecomunicaciones	5
Justicia	4
De la Mujer	2
Economía	1
Relaciones Exteriores	1
Defensa Nacional	1

5. Evaluaciones

5.1. Evaluación de los alumnos

FLACSO Sede Chile certifica la aprobación de los alumnos que cumplan requisitos de asistencia, participación y conocimientos. Los resultados finales definitivos de los alumnos egresados son comunicados a los alumnos y, al mismo tiempo, remitidos a la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El Diplomado cuenta con un proceso de evaluación formal que considera las siguientes variables: (a) Asistencia a clases (100% de las clases); (b) Evaluación de contenidos (70% de la nota final); y (c) Evaluación de Juego Simulación República del Sur (30% de la nota final).

Los participantes tienen como requisito básico **la asistencia** a la totalidad de los módulos impartidos durante las tres semanas. El abandono injustificado de cualquiera de ellos significa automáticamente la reprobación del Diplomado.

En cuanto a la **evaluación de los contenidos** se instauró la modalidad de **Prueba Diagnóstico**, cuyos resultados no tienen valor en función de la evaluación final de los participantes sino que sirve para tener información ex ante de los conocimientos de los participantes sobre las materias tratadas en el curso. Esta prueba permitió al equipo docente tomar decisiones respecto de cuestiones curriculares que se pudieron reforzar o corregir en el desarrollo del Diplomado.

La brecha entre ambas mediciones fue de 24% en promedio, mientras que el participante con mayor mejoría tuvo un 65% de mejor rendimiento en el examen final y el que tuvo menos mejoría tuvo un cambio de 1% a favor entre ambos exámenes y éste coincidió con la nota más alta del curso. Esto refleja claramente los cambios que se producen en las tres semanas de aprendizaje por parte de los alumnos.

En segundo lugar, se aplica una o dos **Pruebas objetivas de selección múltiple** de 42 preguntas, que se construyeron a partir de una selección de ítems de una base de más de 100 preguntas que consideran la totalidad de las sesiones y que fueron elaboradas con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje establecidos para cada una de ellas.

Las pruebas son evaluadas con una escala de 1.0 a 7.0, donde la nota de aprobación es 4.0. En las versiones de Diplomado ya realizadas todos los alumnos han tenido rendimientos sobre la nota mínima de aprobación y se han distribuido entre “Aprobados”, “Aprobados con distinción” y “Aprobados con distinción máxima”.

En la evaluación del **Juego de Simulación República del Sur**, que representa un 30% de la nota final del curso, la evaluación tuvo las siguientes ponderaciones: Matriz de involucrados (20%), Diagnóstico (15%), Definición de la estrategia (25%), Marco Lógico (25%), Carta al Ministro (15%), lo que suma un total de 100%.

La nota final del Juego de Simulación se compone además de la siguiente forma: Productos de República del Sur (70%) y la exposición final en clases (30%).

Considerando el total de las variables, la aprobación del Diplomado se obtiene según los siguientes criterios: Nota de prueba (70%) más la nota del Juego (30%).

5.2. Evaluación de los docentes

Para la evaluación de la calidad docente, los propios alumnos contestan una encuesta que considera las siguientes variables:

- a. Relevancia del contenido de la sesión.
- b. Cumplimiento de objetivos de aprendizaje.
- c. Calidad de la exposición y recursos usados en aula.
- d. Tiempo disponible.
- e. Bibliografía obligatoria.

Para cada uno de estos criterios los participantes evalúan entre 1 y 5 puntos considerando que 1 es excelente y 5 muy deficiente. La evaluación promedio de los alumnos de estos ítems muestra que en un 95% de los casos consideraron que la calidad de las presentaciones fue “excelente” o “buena” y sólo un 5% fueron consideradas como “regular”, mientras que ninguna fue considerada “deficiente” o “muy deficiente”.

Por otra parte, un análisis de la evaluación escrita por los alumnos respecto de aspectos logísticos administrativos y de organización del curso nos muestra que el 69% de los participantes consideró la alternativa “muy alta” para estos aspectos, mientras que un 30% lo consideró “Alta”. Sobre la calidad de las instalaciones en la Sede de FLACSO, 62% consideró “muy alta” y 37% lo considera “alta”, mientras que ningún participante consideró estos aspectos en calidad “regular”, “baja” o “muy baja”. Todo lo anterior constituye una muy buena señal del desempeño docente y de la calidad de los cursos.

6. Conclusiones

Al cierre del Tercer curso del Diplomado, Fernando Díaz, Subdirector del Servicio Civil, señaló que el proceso de postulación al Diplomado, que se realiza sólo por mecanismos internos del Estado, había tenido un desarrollo exponencial. Que a los primeros cursos la postulación había alcanzado a dos personas por cada cupo disponible, en cambio para la cuarta convocatoria, aún en curso a esa fecha, los postulantes eran cuatro veces los cupos disponibles. Esto muestra el impacto que está teniendo el Programa. Responde a una necesidad del Estado.

Observar que los participantes no responden sólo a las profesiones y sectores “sociales” muestra que la apertura que se ha dado a la versión chilena del Diplomado es atractiva para los funcionarios del Estado.

Sin embargo, lo verdaderamente relevante es que es el Estado el que desarrolla el Programa, por medio de la Dirección del Servicio Civil, a través de FLACSO. Esto ocurre porque la convocatoria no es de FLACSO y las postulaciones no se resuelven individualmente. Ambas son institucionales y requieren compromisos sólidos. Chile tiene una experiencia importante en aplicar programas de formación, incluidos cursos de postgrado, y es posible que esa experiencia se esté aplicando en los procesos de concurso y selección de los participantes en el Diplomado.

El que los programas de docencia y la estructura curricular del Diplomado también sean resueltas por un Comité Intergubernamental en que los beneficiarios tienen un papel relevante, también es una fuente de éxito, ya que permite una retroalimentación permanente, en la exacta línea de formación de políticas que INDES promueve.

Por último, el que la institución ejecutora del Diplomado sea FLACSO constituye también un valor agregado, dado que cuenta con experiencia docente tanto en Chile como en otros países de América Latina, lo que permite reforzar los equipos docentes del propio Programa y ayuda a convocar a profesionales que pueden entregar su experiencia en los cursos; y porque posibilita vincular la experiencia de formación a otras áreas que son investigadas en la institución, como por ejemplo los temas de exclusión y participación.

En síntesis, la suma de la misión del Servicio Civil, la experiencia de FLACSO y el diseño programático de INDES, por señalar alguno de los elementos que cada una de las instituciones aporta, o la suma de las tres instituciones ha generado un valor agregado que la sociedad chilena, en la medida que lo va conociendo, aprecia positivamente.

Reseña Biográfica

Andrés Palma - Director

Chileno. Magíster en Economía e Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile. Se ha desempeñado como Consultor en Desarrollo Local y Políticas para superar la pobreza en el Consejo Nacional para la Alimentación y Nutrición (CONPAN), el Centro de Estudios del Desarrollo (CED) y como docente de las Universidades de Chile y Central. Fue uno de los fundadores de la Comisión Pro-Derechos Juveniles (CODEJU) y Diputado por tres períodos

legislativos desde 1990 al 2002. Como Diputado integró las Comisiones de Hacienda, Mixta de Presupuestos, Defensa Nacional, y de Derechos Humanos, Nacionalidad y Ciudadanía. Fue Director Ejecutivo del Programa Chile Barrio del Ministerio de Vivienda, y Ministro de Planificación y Cooperación. Actualmente es Director del Programa Gerencia Social y Políticas Públicas de FLACSO.

Pablo Bravo

Chileno. Magíster (c) en Gestión y Políticas Educativas y Profesor de Historia y Geografía de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE). En su experiencia docente ha sido profesor de las cátedras de Recursos Humanos, Gerencia y asesoría para el desempeño, y Desarrollo de modelos de detección de necesidades de capacitación, Liderazgo, Trabajo en equipo y Gerencia Social la Escuela de Gerencia Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano de Chile. En su experiencia laboral ha ocupado cargos como Jefe de Capacitación y Sub Jefe de Recursos Humanos de instituciones como el INP y la DIRTRAB del Ministerio del Trabajo de Chile. Fue Coordinador del Componente Educación y Cultura del Programa Orígenes de MIDEPLAN-BID. En la actualidad es docente-investigador del Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas de FLACSO Sede Chile.

Alejandra Faúndez

Chilena. Magíster en Gestión y Políticas Públicas de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Trabajadora Social. Docente visitante del Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y El Caribe (CREFAL) y de la Universidad Autónoma de Aguascalientes de México. Se ha desempeñado como investigadora de FLACSO Sede Chile en el Área de Género y Políticas Sociales. Ha sido consultora de organismos públicos nacionales e internacionales como el FNUAP, PNUD, y OPS en temáticas de políticas públicas, indicadores sociales y planificación social con enfoque participativo y de género. Ha ejercido cargos de gerencia en Organismos No Gubernamentales, en el Ministerio de Planificación y Cooperación, en la Universidad de Chile y en el Servicio Nacional de la Mujer. En la actualidad es docente-investigadora del Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas de FLACSO Sede Chile.

Marco Moreno

Chileno. Doctor (c) en Ciencia Política, Universidad de Leiden, Holanda. Profesor de Historia (Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación). En el ámbito profesional se ha desempeñado como consultor del Banco Interamericano de Desarrollo como especialista docente, además ha ocupado diversas posiciones en los ministerios de Educación y de Planificación de Chile. Ha sido profesor en la Escuela de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile, y en la actualidad es profesor en las escuelas de Ciencia Política de la Universidad Central y de Artes y Ciencias Sociales ARCIS, y docente-investigador del Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas de FLACSO Sede Chile.