

**X Seminario de RedMuni:
“Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios”**

13 y 14 de agosto de 2009

**Una propuesta de formación orientada a la mejora de la gestión local:
El Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política**



MERCEDES IACOVIELLO

Coordinadora de Formación para la Alta Dirección Pública
Maestría en Administración y Políticas Públicas
Universidad de San Andrés
mercedesiacoviello@gmail.com

SEBASTIAN ESSAYAG

Tutor del Taller de Proyectos de Gestión Local del
Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política
Universidad de San Andrés
sebasessayag@gmail.com

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	3
1. MARCO CONCEPTUAL EN EL QUE SE INSCRIBE EL PGyGP	4
2. ESTRUCTURA CENTRAL DEL PROGRAMA DE GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLITICA	8
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	8
2.2 FORMACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA DESDE UdeSA: LA MAPP Y EL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA	9
2.3 CONTENIDOS DEL PGyGP	10
2.4 ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN DEL PGyGP	12
2.5 DURACIÓN Y DINÁMICA DEL PROGRAMA	12
3. APRENDIZAJES DE LA PRIMERA EDICIÓN (2008) DEL PGyGP Y SU APLICACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN (2009)	13
4. COMENTARIOS FINALES	22
ANEXO	24
BIBLOGRAFIA CONSULTADA	29
INTEGRACIÓN DE MARCOS CONCEPTUALES Y PRÁCTICA DE GESTIÓN	30

RESUMEN

Este trabajo presenta la experiencia del **Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política** (PGyGP) que se ofrece en la **Universidad de San Andrés** (UdeSA) desde el año 2008, en colaboración con la **Universidad George Washington** (GWU, por sus siglas en inglés) y con el auspicio de la **Corporación Andina de Fomento** (CAF). El mismo está dirigido a autoridades de gobiernos locales, equipos técnicos de los niveles nacional y subnacional y personas de la sociedad civil cuya función se oriente a temas de gobierno y gestión local.

El PGyGP recorre temas relacionados con el liderazgo, la gestión eficaz y, en general, la mejora de la capacidad de gobierno. A través de su enfoque se incorporan a la metodología los aspectos de gerencia política, los juegos estratégicos, el pensamiento sistémico, las comunicaciones proactivas y participativas y la transparencia, aspectos todos necesarios para lograr niveles satisfactorios de gobernabilidad democrática.

Se resaltan en el trabajo dos características del PGyGP que entendemos resultan cruciales para la formación de líderes y directivos locales. Por un lado, se sustenta en una visión integral de la gestión local, donde se articulan en forma balanceada la dimensión política, técnica y social. Por otro lado, se estructura en una propuesta pedagógica que cruza el dictado de los cursos presenciales con el desarrollo de un proyecto de mejora de la gestión local.

Asimismo, se presentan los aprendizajes de la primera edición del programa, y los ajustes realizados sobre la segunda edición, que se está desarrollando en el año en curso y finalmente unas breves conclusiones.

1. MARCO CONCEPTUAL EN EL QUE SE INSCRIBE EL PGyGP

El objetivo central del PGyGP es contribuir al desarrollo de capacidades y desarrollar procesos de cambio con niveles satisfactorios de gobernabilidad por parte de las autoridades de gobiernos locales, equipos técnicos de los niveles nacional y subnacional y a personas de la sociedad civil cuya función se oriente a temas de descentralización con el objetivo de contribuir al desarrollo municipal. Las actividades abarcan un total de 64 horas de clase presencial, organizadas en ocho jornadas completas de ocho horas, y comprende un total de cien participantes a los que se ofrece una matrícula subsidiada para acceder al programa con doble acreditación.

El PGyGP busca fortalecer no solo las capacidades técnicas de aquellos a los que el mismo va dirigido sino que se sustenta en una visión integral de la gestión local, en la cual se articulan en forma balanceada la dimensión política, técnica y social con el fin último de que los receptores adquieran y apliquen críticamente un conjunto de herramientas que contribuyan a mejorar la gestión pública en sus ámbitos locales y a hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones. Asimismo, el PGyGP intenta generar espacios de discusión que promuevan la conformación de redes informales y de reflexión sobre las temáticas que les resultan claves.

En este sentido, pensar estratégicamente la gestión pública a nivel local requiere que los directivos asignen igual importancia a la sustancia (valores), a la política y a la implementación organizativa. En la actualidad, solemos encontrar dichos elementos inconexos. Algunos actores, como los académicos, son especialistas en la materia sustantiva; otros, como los cargos electos, lo son en los juegos políticos y, finalmente, aquellos que dirigen las unidades de gestión, se especializan en la viabilidad operativa. Así pues, pensar estratégicamente la gestión local requiere de la integración de las tres perspectivas y, en este sentido, el concepto de gestión estratégica requiere de un reconocimiento claro del entorno político para detectar oportunidades para sus organizaciones con el fin de generar valor público.

Esta cuestión se plantea como central en el armado del PGyGP y, a modo de gráfico, puede resumirse el modo en que esta tríada se retoma para el armado y diseño de los módulos del programa, tal como se describirá más adelante en el apartado 2.3 acerca de los "Contenidos". En el ANEXO (página 28) puede verse la "Integración de marcos

conceptuales y práctica de gestión.”

¿Y qué es el valor público? Mientras que en el sector privado el objetivo es maximizar utilidades o ganar dinero, en el sector público el objetivo de crear valor público no está tan claro. Ante los cambios en el mundo es necesario que las organizaciones públicas, estatales o no estatales, y las organizaciones de la sociedad civil, estén preparadas para adaptarse a nuevas demandas, que sean innovadoras y que estén abiertas a la experimentación con el propósito de estar preparados para adaptar y reposicionar a sus organizaciones en el entorno.

Y la política tiene un papel preeminente cuando hay que definir el valor público. La política es, en definitiva, el auténtico árbitro del valor público. Y en este sentido, la gestión política es una vía para crear la voluntad colectiva y el sistema democrático es, según la experiencia histórica, la mejor respuesta al problema de conciliar intereses individuales y colectivos. La política es, de este modo, la respuesta que la sociedad democrática otorga a la pregunta -irresoluble analíticamente- de ¿qué bienes se deben producir con recursos públicos para satisfacer propósitos colectivos?

Siguiendo a Moore (1998), los procesos políticos merecen consideración por tres motivos, en primer lugar dado que en la política, y a través de ella, los funcionarios públicos pueden descubrir la forma de moldear los mandatos para la acción; en segundo lugar, las instituciones políticas otorgan los recursos que se necesitan para la consecución de los objetivos; y en tercer lugar, es a través del debate político que se rinden cuentas de los actos públicos ante la ciudadanía (*accountability* vertical). De esta manera, la gestión política es una función importante porque para conseguir los objetivos, los funcionarios públicos necesitan de la colaboración de actores fuera de su ámbito de gobernabilidad.

Además de la gestión estratégica y de la política, se requiere de un enfoque operativo realista. Y puesto que disponer de un fuerte apoyo político es esencial, la gestión política es la clave para una gestión operativa eficaz, por consiguiente, no se puede hablar de gestión operativa eficaz sin hablar también de gestión política eficaz. La gestión operativa implica diseñar las operaciones necesarias para conseguir los productos o servicios deseados; establecer ámbitos de autoridad y responsabilidad de los empleados de la organización; y desarrollar mecanismos de control del uso de los recursos, los niveles de actividad y los logros.

A modo de síntesis, siguiendo a Lavanderos (2006), la gobernabilidad y la gerencia política operan sobre tres dimensiones: la gestión y reflexión estratégicas, produciendo ideas acerca de cómo la organización puede crear el máximo valor; se plantea, si es el caso, transformar los presupuestos sobre los que venía actuando, reformular la misión, innovar cuando las circunstancias lo aconsejen. En segundo lugar, para desarrollar esta estrategia, se necesita operar en una segunda esfera vinculada a la gestión del entorno político con el objeto de obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con un grupo de actores, internos y externos, que constituyen el entorno autorizante. Por último, trabajando en la tercera esfera, la gestión operativa, la cual busca conseguir que la organización a su cargo, compuesta por el conjunto de medios y recursos situados bajo su autoridad formal, actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos perseguidos, y asumir, además, la responsabilidad por los resultados alcanzados.

El PGyGP entiende a la capacitación como una estrategia, la cual busca iniciar un cambio en el Estado y este cambio se torna inminente a partir de la revalorización de su rol ineludible para transformar las condiciones de vida de la ciudadanía tras la caída de un modelo que claramente no se sostiene solo desde el mercado, al tiempo que las demandas específicas de la sociedad sobre el Estado se han incrementado en todo el mundo.

En este sentido, coincidimos con Kliksberg (2005) al decir que, *“El Estado reaparece en este nuevo contexto político, como un actor imprescindible para promover e impulsar cambios en los rumbos deseados. La población descontenta ha renovado según las encuestas sus expectativas sobre el rol del Estado. El péndulo ha dado una vuelta completa, desde su absoluta desacreditación a inicios de los 80, hasta una gran expectativa actualmente, tras la desilusión con los logros de la minimización del Estado y de la mano invisible. Pero la población aspira claramente a un Estado de nuevo tipo, muy diferente de aquel del pasado. El mandato emergente va en la dirección de un Estado activo, pero asociado estrechamente con la sociedad civil, y potenciador de la producción nacional, fuertemente centrado en lo social, descentralizado con gran parte de su acción desarrollada a nivel regional y local, totalmente transparente, rendidor de cuentas, y sujeto al control social, de alta eficiencia gerencial, y apoyado en un servicio civil profesionalizado basado en el mérito. Asimismo, se*

aspira a que sea un Estado abierto a canales continuos de participación ciudadana” (pág. 78: las negritas son nuestras).

A partir de estas reflexiones, resulta imperioso lograr hacer más eficiente al Estado y para ello sus recursos humanos y los actores sociales con quienes articula deben estar a la altura de las circunstancias con el fin de hacer frente a las condiciones restrictivas que le impone un entorno cada vez más complejo, inestable e incierto. En esta misma línea de pensamiento, el PGyGP no solo versa sobre las habilidades o competencias técnicas, es decir aquellas necesarias para realizar las actividades propias de cada puesto de trabajo, y de gestión política y estratégica, sino también en referencia a competencias ético institucionales, es decir a los comportamientos los que, siendo observables, manifiestan un serio compromiso con lo público y con los objetivos de la organización.

2. ESTRUCTURA CENTRAL DEL PROGRAMA DE GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLITICA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La CAF y la GWU convocaron a la Maestría en Administración y Políticas Públicas de UdeSA para la implementación del PGyGP en Argentina a partir del año 2008. El diseño del programa ha sido realizado por la CAF y la estructura académica ha sido desarrollada por la GWU, y adaptada a cada contexto nacional. En el ANEXO (página 24) se presenta una FICHA TECNICA del PGyGP en la UdeSA.

El programa se ha implementado en colaboración con prestigiosas universidades locales que en nuestro país son la UdeSA y la Universidad Nacional de Rosario. El mismo programa es dictado en las sedes de ambas universidades, para lograr de esta manera una mayor cobertura geográfica. Si bien la UdeSA ofrece el programa centralmente a las autoridades y equipos técnicos del Gobierno Nacional y locales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, está abierto al resto de las provincias del país. En paralelo, el mismo Programa se ofrece desde la Universidad Nacional de Rosario, con especial foco en Santa Fe.

También se han realizado alianzas con universidades de la región en pos de fortalecer a las instituciones de gobierno y de la sociedad civil en su capacidad de llevar adelante proyectos de cambio dentro de un entorno democrático, tomando en cuenta las condiciones de gobernabilidad. Estas alianzas se han hecho en Bolivia, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela¹.

¹ Universidad del Valle (Bolivia) <http://www.univalle.edu>; Universidad del Rosario (Colombia) <http://www.urosario.edu.co>; Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia) <http://www.unab.edu.co/>; Universidad San Francisco de Paula Santander Campus Ocaña (Colombia) <http://www.ufps.edu.co>; Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú) <http://www.pucp.edu.pe>; Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Ecuador) <http://www.ucsg.edu.ec>; Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador) <http://www.puce.edu.ec>; Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela) <http://www.ucab.edu.ve>; Universidad Nacional Autónoma de México (México) <http://www.unam.mx>.

Como ya fuera mencionado, el PGyGP se especializa en los temas relacionados con el liderazgo, la gestión eficaz y en general la mejora de la capacidad de gobierno. A través de su enfoque se incorporan a la metodología los aspectos de gerencia política, los juegos estratégicos, el pensamiento sistémico, las comunicaciones proactivas y participativas y la transparencia que son necesarias para lograr niveles satisfactorios de gobernabilidad democrática. Está dirigido a autoridades de gobiernos locales, equipos técnicos de los niveles nacional y subnacional y personas de la sociedad civil cuya función se oriente a temas de gobierno y gestión local.

El resultado final de la capacitación, es lograr egresados con una visión integral del proceso de desarrollo de acuerdo a los conceptos que lleva a cabo la Corporación Andina de Fomento; que hayan incorporado herramientas para un mejor desarrollo de sus funciones y de gerenciamiento con eficiencia, eficacia y transparencia; que sean capaces de balancear las soluciones técnicas con sus efectos sociales y criterios de viabilidad política. En síntesis poder aproximarse al tema de la implementación de políticas públicas desde una perspectiva estratégica.

Asimismo, se busca capacitar equipos dispuestos a promover cambios democráticos basados en el fortalecimiento de las instituciones y la gobernabilidad, con clara conciencia de la dimensión ética de la acción pública, con capacidad de trabajo en equipo promoviendo la participación y la transparencia, y que trabajen en proyectos que beneficien a la comunidad.

2.2 FORMACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA DESDE UDESA: LA MAPP Y EL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA

Este nuevo programa orientado a la formación de funcionarios locales que se incorporó en 2008 a través de la colaboración entre nuestra universidad, la Universidad Nacional de Rosario, George Washington University y la CAF, se nutre a su vez de la trayectoria ya consolidada en la formación de directivos públicos a través de nuestra Maestría en Administración y Políticas Públicas y el Programa de Educación Continua.

La Maestría en Administración y Políticas Públicas de la UdeSA, responde a una urgente necesidad del sector público: el fortalecimiento de la eficacia y la eficiencia del Estado en

los aspectos vinculados a la su administración así como a su capacidad de análisis, formulación e implementación de estrategias públicas. Desarrolla su accionar con una activa presencia en el ámbito internacional a través de diversas Redes, entre las que se destacan: la Red Latinoamericana de Maestrías en Administración y Políticas Públicas, coordinada por el Wilson Center (Washington D.C.); y el *Center for Latin American Social Policy* (CLASPO), con sede en la Universidad de Texas.

Dentro del ámbito de la Maestría, se lleva adelante el Programa de Formación Continua en Política y Gestión Pública, a través del cual se ofrece formación de alta actualización en temáticas específicas. Se dirige en primer lugar a los propios maestrandos que tengan interés en profundizar en algún tema en particular, y en segundo lugar a especialistas, funcionarios públicos o personas de la sociedad civil vinculados al proceso de diseño e implementación de políticas. En el marco del Programa de Educación Continua se ofrecen, además, programas de Formación para la Alta Dirección Pública, dirigidos a funcionarios con responsabilidad directiva en el sector público nacional, provincial y municipal. Los contenidos, el abordaje metodológico y las herramientas pedagógicas están diseñados en función de la especificidad de la función directiva en el ámbito público.

El Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política, entonces, se inscribe en una serie de actividades de formación directiva ya consolidadas desde la universidad, y se nutre del cuerpo de profesores de la maestría, que comparte la visión acerca de la necesaria articulación y complementariedad entre la política y la gestión que caracteriza a la administración pública.

2.3 CONTENIDOS DEL PGyGP

La propuesta se sustenta en una visión integral de la gerencia municipal, donde, de acuerdo con la visión de desarrollo de la CAF, compartida desde la MAPP de UdeSA, se articulan, en forma balanceada la dimensión política, técnica y social, debiendo considerar los siguientes aspectos:

Módulo I: Gobernabilidad y Gerencia Política: Entendida como la capacidad para generar procesos de cambio con niveles satisfactorios de gobernabilidad e incidir sobre la

formulación y ejecución de políticas públicas buscando su viabilidad integral. Se consideran conceptos e instrumentos que faciliten la conducción política de equipos multidisciplinarios en procesos de planificación y ejecución de acciones, que incluye técnicas de generación de consensos y negociación. En este Módulo se dictan los siguientes cursos: *Gerencia política y gobernabilidad (GWU); Entorno político de políticas públicas; Planificación estratégica y decisiones bajo presión; Ética y Acción Política; y Eficacia comunicacional y Liderazgo para la Transformación*

Módulo II: Gerencia Técnica-Financiera: Considera la aplicación práctica de herramientas en la definición de planes de desarrollo municipal, aplicación de conceptos modernos de gerencia y programación presupuestaria. Parte de los planes y políticas nacionales e incidirá en la aplicación de ambos en el espacio local. También abordará aspectos relacionados con la gerencia de servicios municipales, administrativa y financiera, como el análisis de procesos de descentralización, transferencia de competencias y el manejo de desastres naturales. En este Módulo se dictarán los siguientes cursos: *Marco lógico y proyectos de acción; Tecnología informática y gestión participativa: e-gobierno (GWU); y Gobernabilidad en condiciones de recursos escasos: Gestión financiera y los procesos políticos del presupuesto.*

Módulo III: Gerencia Social: Introduce elementos para el análisis de las políticas públicas en el área social, procurando una visión holista que considere herramientas de planificación, diseño y evaluación de indicadores sociales e instrumentos para la construcción de viabilidad así como el seguimiento y evaluación de la gestión social, conjuntamente con la eficacia de gestión y la estrategia de comunicación social desde y hacia el gobierno. En este Módulo se dictan los siguientes cursos: *Gerencia social: La erradicación de la pobreza y mejora de la calidad de vida; Movilización de bases: Redes para el desarrollo integral de la comunidad; Marketing político (GWU); Comunicación desde el gobierno; y Resolución de conflictos y construcción de consenso: Manejo de técnicas de negociación y gerencia de confrontación.*

2.4 ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN DEL PGyGP

En el PGyGP se incluyen dos actividades de integración, a saber:

Diseño de un proyecto a nivel local. Esta es una instancia de trabajo en grupos en la que los participantes presentarán proyectos que propongan soluciones a problemas de los gobiernos locales a los que pertenecen. El proyecto será presentado a las autoridades de la gobernación, intendencia u organización a la que se brindará apoyo a través del mismo. Estos proyectos estarán enmarcados dentro de los siguientes temas: *Participación ciudadana y gobernabilidad; Reducción de pobreza crítica; y Resolución de conflictos y mejora de la convivencia ciudadana.* Volveremos sobre este punto más adelante.

Juego de Roles: Como cierre del PGyGP, y bajo la supervisión de personal especializado, los participantes resolverán situaciones utilizando las herramientas esenciales y los conceptos básicos del programa. Este ejercicio de simulación se plantea como vía para integrar lo asimilado a través de su aplicación concreta.

2.5 DURACIÓN Y DINÁMICA DEL PROGRAMA

Las clases son dictadas en idioma castellano y, en aquellas dictadas por profesores de la GWU, son en inglés con traducción simultánea. Las actividades abarcan un total de 64 horas de clase presencial, organizadas en ocho jornadas completas de ocho horas (que se desarrollarán en días viernes y sábado para facilitar el traslado de los participantes a la sede de la universidad). Por otra parte, y con el objetivo de maximizar la calidad pedagógica, los participantes se dividen en dos grupos de aproximadamente cincuenta integrantes.

Las clases presenciales se complementan con el desarrollo de trabajos grupales que cuentan con apoyo virtual por parte de los profesores. Las consignas para los trabajos se establecen en el programa de cada materia, y se dedica una parte de cada clase presencial para que los grupos discutan la aproximación a su resolución, la cual terminarán de desarrollar en forma virtual para el siguiente encuentro. Estas actividades cuentan con un seguimiento a través del correo electrónico por parte del equipo de tutores del Programa. En el Anexo (página 25) se detalla la ESTRUCTURA DEL PROGRAMA.

3. APRENDIZAJES DE LA PRIMERA EDICIÓN (2008) DEL PGyGP Y SU APLICACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN (2009).

En el presente apartado realizaremos una evaluación de la primera edición del PGyGP en su versión 2008 con base en una serie de criterios que se enunciarán a continuación.

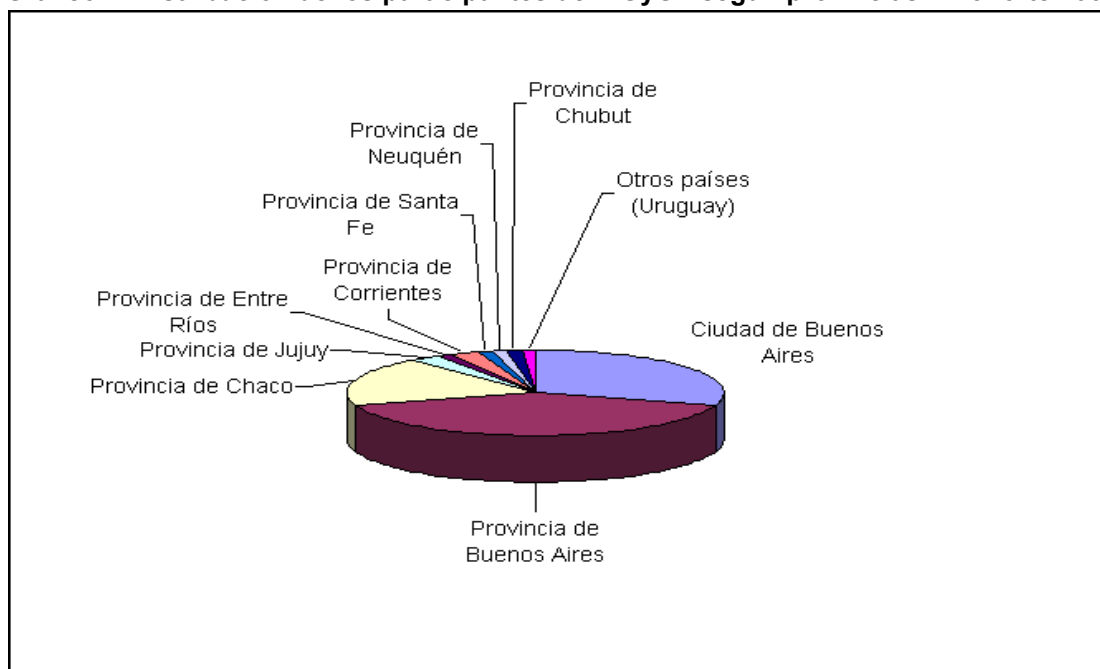
Una primera cuestión que nos interesó analizar es si hubo una **adecuación de los objetivos alcanzados** mediante la ejecución del PGyGP en su primera edición 2008 comparándolos con los inicialmente previstos. En este sentido, considerando el objetivo central planteado para el proyecto de *“contribuir al desarrollo de capacidades y desarrollar procesos de cambio con niveles satisfactorios de gobernabilidad por parte de las autoridades de gobiernos locales, equipos técnicos de los niveles nacional y subnacional y a personas de la sociedad civil cuya función se oriente a temas de descentralización con el objetivo de contribuir al desarrollo municipal”*, estaríamos en condiciones de afirmar que, para esta primera edición dicho objetivo fue superado.

Y esto es así dado que, si bien el programa se orientó principalmente a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a la Provincia de Buenos Aires, se aceptaron las demandas de otras jurisdicciones, concretamente de participantes de las provincias de Jujuy, Santa Fe, Corrientes, Chaco, Neuquén, e incluso del Uruguay. En la Tabla 1 puede apreciarse la distribución de los participantes según hayan sido las provincias de las cuales los mismos provenían y el Gráfico 1 a continuación, ilustra esta misma distribución espacial.

Tabla 1. Distribución de los participantes del PGyGP según provincias – Cohorte 2008		
Jurisdicción	Frecuencia	%
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	24	26,37
Provincia de Buenos Aires	33	36,26
Provincia de Chaco	15	16,48
Provincia de Jujuy	2	2,20
Provincia de Entre Ríos	1	1,10
Provincia de Corrientes	2	2,20
Provincia de Santa Fe	1	1,10
Provincia de Neuquén	1	1,10
Provincia de Chubut	1	1,10
Otros países (Uruguay)	1	1,10
	81	89,01

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

Gráfico 1. Distribución de los participantes del PGyGP según provincias – Cohorte 2008



Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

En este sentido es que, a partir de las estadísticas realizadas, consideramos que los objetivos planteados para esta primera edición del programa han sido alcanzados dado que esta distribución refleja, tal como fuera señalado, la fuerte demanda por formación de alto nivel en todas las jurisdicciones en Argentina. Si bien el programa se dirigía centralmente hacia el nivel local, el rol que todavía juegan los gobiernos provinciales en la coordinación y soporte de las iniciativas locales es alto en el país, por lo que se incorporó un número significativo de funcionarios provinciales con responsabilidad en el diseño e implementación de políticas locales.

En las Tablas 2 y 3 a continuación se indican algunos datos de los participantes: la distribución según sexo y el ámbito, urbano o rural, del cual proceden, respectivamente.

Tabla 2. Distribución de graduados según sexo		
Sexo	Frecuencia	%
Hombres	55	60,44
Mujeres	36	39,56
	91	100,00

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

Tabla 3. Distribución de graduados según ámbito		
Ámbito	Frecuencia	%
Urbano	89	97,80
Rural	2	2,20
	91	100,00

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

Por otro lado, tal como se puede apreciar en la Tabla 4 a continuación, y según el **nivel jurisdiccional al que pertenecían los participantes**, casi el 42% estuvo representado por funcionarios y directivos de organizaciones de la sociedad civil de nivel municipal con competencia sobre temas vinculados a la gestión local, superado este grupo por una fuerte presencia de funcionarios provinciales (47%), asimismo, le siguen en tercer lugar los participantes nacionales, representando casi un 10% y, finalmente, el nivel interjurisdiccional con una representación estadísticamente insignificativa (1%).

Tabla 4. Distribución de graduados según jurisdicción		
Jurisdicción	Frecuencia	%
Provincia	43	47,25
Nación	9	9,89
Municipio	38	41,76
Interjurisdiccional	1	1,10
	91	100,00

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

En relación con la **cobertura de gobiernos de nivel local**, los 38 participantes de esta categoría representaron a 11 municipalidades y comunas, 10 de ellas en Argentina y 1 en Uruguay. Lo dicho se refleja en la Tabla 5 que describe la distribución según cada municipio.

Tabla 5. Distribución jurisdiccional de los graduados de nivel municipal	
Jurisdicción	Frecuencia
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	24
Comuna de Ramona (Prov. de Santa Fe)	1
Municipalidad de Bahía Blanca (Prov. Buenos Aires)	1
Municipalidad de Goya (Prov. de Corrientes)	1
Municipalidad de La Matanza (Prov. Buenos Aires)	3
Municipalidad de Manuel Alberti (Prov. Buenos Aires)	1
Municipalidad de Merlo (Prov. Buenos Aires)	1
Municipio de Neuquén (Prov. de Neuquén)	1
Municipalidad de San Fernando (Prov. Buenos Aires)	2
Municipalidad de San Isidro-Martínez (Prov. de Buenos Aires)	2
Municipio de Montevideo (Uruguay)	1
TOTAL – Graduados nivel local	38

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

En relación con la **cobertura del nivel provincial**, los 43 graduados que se desempeñan en niveles provinciales de gobierno, dato que se describe en la Tabla 4, provienen de las siguientes jurisdicciones: Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Provincia de Jujuy, Provincia de Chaco, Provincia de Santa Fe, Provincia de Entre Ríos, Provincia de Neuquén, y Provincia de Corrientes.

En los casos del **Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Chaco y Buenos Aires**, la representación dentro del grupo fue numerosa debido a los convenios firmados con los respectivos gobiernos, que cubrieron los gastos de matrícula de los participantes que propusieron para el programa. En los casos de las provincias de Jujuy, Chaco, Entre Ríos, Neuquén y Corrientes, se trató de presentaciones espontáneas de participantes que conocieron la propuesta a través del aviso gráfico y de la campaña de difusión realizada.

En cuanto a las **autoridades y equipos técnicos representados en el programa**, del total de graduados, 80 participantes se desempeñan en el sector público. En la Tabla 6 a continuación, puede apreciarse que, de este total, 29 ocupan cargos directivos y 51 forman parte de equipos técnicos en sus jurisdicciones. Por su parte, 11 graduados pertenecen a organizaciones de la sociedad civil, de los cuales 6 cubren cargos ejecutivos y 5 forman parte de equipos técnicos. A partir de este perfil mixto, se cubrieron en la primera edición participantes con niveles de definición estratégica, generalmente ocupados por funcionarios políticos en organismos públicos, como así también sus equipos de soporte, de carácter más técnico.

Tabla 6. Distribución de los graduados según sector y perfil de la posición		
Perfil de la posición	Frecuencia	%
Autoridades Sector Público	29	31,87
Equipo técnico Sector Público	51	56,04
Ejecutivos Sector Privado	6	6,59
Equipo técnico Sector Privado	5	5,49
TOTAL	91	100,00

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

En relación al **nivel de escolaridad de los participantes**, hubo un 65% de los participantes con nivel de posgrado, casi un 20% con nivel universitario completo y aproximadamente sólo casi el 8% de participantes con nivel secundario o terciario completos. El resto (casi 7%) no ofreció información al respecto.

Tabla 7. Nivel de escolaridad alcanzado por los participantes		
Nivel de escolaridad alcanzado	Frecuencia	%
Posgrado	60	65,93
Universitario	18	19,78
Terciario	1	1,10
Secundario	6	6,59
Sin datos	6	6,59
	91	100,00

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

A continuación algunos comentarios vinculados con diferentes aspectos de la Cooperación, incluyendo alternativas que fueron consideradas para optimizar el programa en su segunda edición, que se encuentra en curso. .

Una primera cuestión está asociada a la **difusión del PGyGP** y, a este respecto, podemos afirmar que debido a los tiempos de gestión del acuerdo de cooperación entre las partes, en esta primera edición, el período para el reclutamiento de candidatos resultó muy corto. Por este motivo, para la segunda edición del PGyGP, actualmente en curso, se hicieron esfuerzos para confirmar en un plazo de tiempo más breve la disposición del financiamiento con el fin de poder desplegar con mayor energía los esfuerzos de reclutamiento. En línea con esta primera cuestión, se observó que una antelación más prematura permite activar los mecanismos de difusión directa hacia el nivel local en otras municipalidades. Al tratarse de población por definición descentralizada territorialmente, implica una campaña intensa de comunicación a través de referentes en cada uno de los municipios.

Los contactos desarrollados en las provincias en la primera edición resultaron muy útiles para esta tarea en la segunda edición. En efecto, la UdeSA emprendió una serie de acciones para el seguimiento e instrumentación de los resultados de la Cooperación y, en este sentido, por ejemplo, se diseñó una nueva estrategia de difusión aprovechando la experiencia y los contactos desarrollados en la primera edición. También, se retomaron los contactos institucionales con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los de las provincias de Buenos Aires y Chaco, con las cuales se firmaron acuerdos de cooperación a los fines del programa y se ampliaron los contactos a otras jurisdicciones.

Una segunda cuestión está relacionada con los contenidos de los módulos. La estructura de los módulos resultó funcional a los objetivos del programa, por lo que no se previeron cambios en la misma para la segunda edición. También resultó efectiva la estrategia de asignar dos cursos relacionados entre sí a un mismo docente, ya que brindó una mayor articulación entre los módulos y aseguró la continuidad del enfoque en un primer curso de mayor nivel de generalidad, seguido de un segundo curso con foco más específico. La UdeSA avanzó para la segunda edición en un trabajo conjunto con cada uno de los docentes para el ajuste de los contenidos con el fin de capitalizar la experiencia acumulada en la primera edición. Las propuestas de ajuste con los docentes se basaron en la observación de las clases realizada por la Coordinadora Técnica, y en la

retroalimentación obtenida producto de las encuestas de satisfacción hechas a los participantes. Asimismo, se avanzó en la confección de una serie de preguntas orientadoras desde cada materia para que estas miradas redunden en los proyectos de mejora de la gestión local que los participantes desarrollarán en el transcurso del PGyGP. En el ANEXO (página 26) se presenta un cuadro con información sobre esta cuestión.

Una tercera cuestión está vinculada al **desarrollo de los proyectos grupales**. La sistematización de las consignas, plazos y criterios de evaluación en un documento distribuido y comunicado a los participantes en la Jornada Inicial sirvió como esquema de articulación de todo el proceso de desarrollo de los proyectos, además de simplificar la tarea de seguimiento por parte de los tutores. Asimismo, la organización del taller de proyectos (módulo III) con el formato de sesiones grupales de tutoría con horario asignado en una sala de reuniones resultó muy productiva para el trabajo personalizado sobre los proyectos. Se propuso mantener esta misma estructura para la edición en curso. Sin embargo, los plazos inicialmente establecidos para la presentación de las propuestas de trabajo resultaron muy ajustados, ya que hasta cerrado el primer módulo los participantes no tienen suficiente contacto interpersonal para conformar los grupos y seleccionar los temas. Por este motivo, en la edición del programa en curso se consideró este factor y se planificó en consecuencia, al establecer las fechas de entrega. Retomaremos esta cuestión más adelante.

Finalmente, una cuarta cuestión se refiere a los **aspectos logísticos**. El desarrollo de las clases en la sede centro funcionó satisfactoriamente y se mantuvo para la segunda edición la Jornada Inicial en el campus de Victoria y se prevé que la jornada final también se realice en el mismo lugar, que es apreciado por los participantes por ser el centro neurálgico de la Universidad.

Como parte del balance efectuado sobre la primera edición del PGyGP, se realizó una **evaluación del desempeño de los profesores y tutores**. En este sentido, la evaluación de los docentes del programa fue notablemente alta en términos generales, con un promedio global de 8.8 (sobre una escala de 0 a una calificación máxima de 10) para los profesores, y un promedio global de 8.4 para las materias del programa.

Las evaluaciones están ubicadas entre un mínimo de 7.1 para el profesor y 7.3 para la materia en el caso de la asignatura Marketing Político, y un máximo de 9.91 para el profesor y 9.54 para la materia Gerencia Social.

De los tres módulos, el que presentó las evaluaciones más altas fue el último, dedicado a la Gerencial Social (promedio de evaluaciones de profesores 9.41, y de materias 8.95). Esto indicaría que los participantes han apreciado en esa última instancia el cruce entre los marcos conceptuales presentados a lo largo del curso y su aplicación más concreta en un área específica de política como el área social, y en los proyectos grupales de mejora de la gestión local.

Le siguió, en términos de nivel de calificación alcanzado en las encuestas de evaluación, el módulo introductorio sobre Gerencia Política y Gobernabilidad (promedio de evaluaciones de profesores 8.87, y de materias 8.41). En este módulo los participantes apreciaron tanto el curso dictado en plenario que planteó el mapa de contenidos del PGyGP a modo de panorama general, como los primeros cursos sobre herramientas conceptuales para abordar la gestión de las políticas públicas y las organizaciones locales.

El segundo módulo, dedicado a la Gerencia Técnico-Financiera, tuvo evaluaciones también muy buenas pero marginalmente menores que los otros dos (promedio de evaluaciones de profesores 8.04, y de materias 7.84). Impacta sobre estos resultados la clase impartida en plenario sobre Marketing Político, que fue la menos valorada del programa. El otro plenario dentro del mismo módulo, dedicado a Gobierno Electrónico presenta evaluaciones algo superiores, pero los participantes han distinguido entre una calificación más alta para la docente (8.21) que para la materia (7.64). Esta distinción refleja que han apreciado la calidad de la presentación realizada, aunque no tanto la estructura de contenidos de la misma, que no se concentró tan fuertemente en el tema anunciado por el título de la materia.

Volviendo a los **proyectos grupales de mejora de la gestión local**, si bien la información más específica se brinda en los próximos párrafos, es importante mencionar como indicador de impacto del programa la evolución positiva que tuvieron los grupos en la elaboración de sus proyectos a medida que iban incorporando marcos conceptuales y herramientas de gestión a lo largo del programa.

En relación a la presentación de proyectos de acuerdo a los lineamientos establecidos, los grupos tuvieron avances notables entre la primera propuesta remitida y los proyectos en su versión final. Se estableció un mecanismo de *feedback* a través de correo electrónico entre los participantes y el equipo de tutores, que resultó efectivo para la mejora de la estructura y contenido de las propuestas.

En la Tabla 8, en la página siguiente, se listan los proyectos según el área temática a la que los mismos se vinculan de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Tabla 8. Proyectos de mejora de la gestión local según el área temática, PGyGP -- Cohorte 2008		
PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y GOBERNABILIDAD	REDUCCIÓN DE POBREZA CRÍTICA	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MEJORA DE CONVIVENCIA CIUDADANA
Participación ciudadana en las evaluaciones de impacto ambiental.	Proyecto de documentación infantil y adolescente.	Proyecto de modernización institucional de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
El presupuesto participativo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	Proyectos orientados a la reducción de pobreza crítica, tendiente a la integración de sectores excluidos.	Planificación e innovación en la gestión de las secretarías de asuntos docentes.
Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Dirección General de Compras y Contrataciones - Proyecto de promoción y formación de la pequeña y mediana empresa para su participación en el proceso de compras y contrataciones gubernamentales.	Programa de Prevención de la Ludopatía en sus primeras etapas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	Ministerio de Cultura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Régimen de Promoción Cultural destinado a estimular e incentivar la participación privada en el financiamiento de proyectos culturales.
Participación ciudadana desde el Plan Estratégico La Matanza (PELM)	Aportes para una solución habitacional con gestión público - privada. Comunidad Ramona, San Santa Fe.	Intervención estatal en zonas no urbanizadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Sistema integrado de información de gestión y demanda.	Proyecto de Ampliación de la cobertura del Programa Juegotecas Barriales del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	Proyecto de documentación infantil y adolescente.
Plan Piloto de Acceso a la Información Pública en la Provincia de Buenos Aires.	Unidad de Desarrollo Territorial (UDT) "El Sauzalito". Provincia de Chaco. (4 grupos)	Residuos sólidos urbanos.
Formulación del Presupuesto Participativo en pequeñas localidades (menos de 50.000 habitantes) en base al análisis de la exitosa experiencia del pueblo de Bella Vista, Pcia. de Corrientes.		
Proyecto de modernización de la gestión de la Subsecretaría de		

Deportes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
PROFIM - Programa de Fortalecimiento Institucional de Municipios.

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

Como se desprende de la Tabla 9, a continuación, del total de 24 proyectos presentados, nueve se vincularon con el área temática de “Participación Ciudadana y Gobernabilidad”, nueve con el área temática de “Reducción de la Pobreza Crítica”, y seis con el área temática de “Resolución de Conflictos y Mejora de la Convivencia Ciudadana”.

Tabla 9. Distribución de los proyectos de mejora de la gestión local según áreas temáticas PGyGP – Cohorte 2008		
Área temática	Frecuencia	%
Participación ciudadana y gobernabilidad	9	37,50
Reducción de pobreza crítica	9	37,50
Resolución de conflictos y mejora de convivencia ciudadana	6	25,00
TOTAL	24	100,00

Fuente: Elaboración propia. UdeSA.

Hubo varios requerimientos de participantes que se interesaban en temas que se relacionaban con el listado de áreas temáticas propuesto, pero no encuadraban estrictamente en las categorías indicadas. Se consideraron estos pedidos y en algunos casos se aceptó la propuesta (previa comunicación con GWU y CAF) dada la centralidad de los proyectos para el área de desempeño de los grupos involucrados.

4. COMENTARIOS FINALES

Como se ha visto reflejado en el presente trabajo, el PGyGP, el cual está transitando su segundo año de vigencia, le ha permitido a la UdeSA, en este primer año de aprendizajes, conocer más acerca del mismo y el modo en que resulta más eficaz, eficiente, económica y viable su implementación. El principal objetivo de formar y capacitar funcionarios, fundamentalmente del ámbito local, se realiza capitalizando la experiencia que la Maestría en Administración y Políticas Públicas de la UdeSA ya tiene en este terreno y de un cuerpo de docentes altamente calificado. El diseño original, cuyos principales actores han sido la CAF y la GWU, le ha permitido a la UdeSA en particular, como así también a la Universidad Nacional de Rosario y al resto de las universidades en que se ha implementado el programa, en general, ir adaptando el programa a cada contexto local, respetando las diferencias y permitiendo de este modo una adecuada formación en gestión pública “a la medida” los cursantes.

Por su parte, en este trabajo hemos dado a conocer el aprendizaje logrado a partir de la atenta observación, seguimiento y análisis de lo ocurrido en el proceso de enseñanza/aprendizaje en la primera edición del programa, el cual permitió hacer los ajustes en la segunda edición en curso. Para el caso concreto de la UdeSA, y como se ha hecho explícito en este trabajo, los objetivos iniciales que se planteó la CAF y la GWU han sido ampliamente alcanzados logrando una gran cobertura de participantes a nivel nacional, provincial y municipal o local. Asimismo, el PGyGP en sus dos versiones posee una alta representatividad de autoridades y equipos técnicos con una fuerte raigambre en el sector público y, en menor medida, de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Los participantes, asimismo, poseen un alto nivel de escolaridad en términos generales lo cual ha permitido un interesante debate de los contenidos cada uno de los tres módulos al tiempo que, con la aprehensión de dichos contenidos y la experiencia en las áreas en que se desempeñan, han desarrollado proyectos grupales de mejora de la gestión local con una clara aplicación práctica sobre la base de un marco teórico que les fuera brindado a partir del material bibliográfico provisto por el programa.

Desde el PGyGP también nos sentimos muy satisfechos con las evaluaciones que los propios participantes han hecho de los docentes y de las materias, y por el interés demostrado en su participación en las clases, habida cuenta del tiempo que sabemos les insume actualmente al tener que cursar un programa de estas características y cumplir

con sus obligaciones laborales.

Finalmente, esperamos que el hecho de compartir esta propuesta y el proceso de aprendizaje y ajuste a partir de la evaluación de su primera edición, a través de este encuentro académico, haya resultado provechoso para las personas y las organizaciones vinculadas a la formación de funcionarios públicos locales, además de darnos la oportunidad de acercarnos a los potenciales participantes de esta propuesta para conocer sus apreciaciones sobre la misma.

ANEXO

FICHA TECNICA

PROGRAMA DE GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLÍTICA DE UdeSA

COORDINADOR ACADÉMICO	Carlos H. Acuña , Ph.D. in Political Science, University of Chicago
COORDINADORA TÉCNICA	Mercedes Iacoviello , M.A. in Human Resource Management, University of Illinois at Urbana-Champaign.
CONSEJO ACADÉMICO	Robert Barros , Ph.D. Political Science, University of Chicago, Director del Departamento de Humanidades, UdeSA Ernesto Gore , Doctor de la Universidad de Buenos Aires y Master of Science, University of Oregon, Director del Departamento de Administración, UdeSA Walter Sosa Escudero , PhD in Economics, University of Illinois at Urbana-Champaign, Director del Departamento de Economía, UdeSA
ASISTENTE DEL PROGRAMA	Lic. Diana Schumacher
DOCENTES	Carlos H. Acuña , Ph.D. in Political Science, University of Chicago Marcelo Alegre , Dr. Ciencias Jurídicas, New York University School of Law Mercedes Iacoviello , M.A. in Human Resource Management, University of Illinois at Urbana-Champaign Mónica Iturburu , Mag. en Gestión Empresaria, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Alberto Föhrig , Mag. en Estudios Latinoamericanos, Universidad de Georgetown, Washington, DC. EE.UU. Marcelo Leiras , Ph.D. in Political Science, University of Notre Dame Germán Lodola , PhD. Candidate in Political Science, University of Pittsburgh Roberto Martínez Nogueira , Ph.D. in Public Administration, Cornell University Luis Alberto Quevedo , Diplome D'Études Approfondies, École des Hautes Études en Sciences Sociales Fabián Repetto , Dr. en Ciencias Sociales; FLACSO México Laura Zuvanic , Mag. en Ciencias Sociales; FLACSO
EQUIPO DOCENTE DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE GERENCIA POLÍTICA DE LA GWU	Julie Barko Germany , M.A. GSPM – George Washington University Juan Ignacio Marcos Lekuona , Licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid (España) Luis Raúl Matos , M.A. Universidad Simón Bolívar; M.A. Universidad de Georgia
TUTORES DE PROYECTOS DE GESTION LOCAL	Sebastián Essayag , Magister en Administración y Políticas Públicas, UdeSA Mariana Chudnovsky , Magister en Administración y Políticas Públicas, UdeSA.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política

MODULO I Gobernabilidad y Gerencia Política	Gerencia política y gobernabilidad Entorno político de políticas públicas Planificación estratégica y decisiones bajo presión Ética y Acción Política Eficacia comunicacional y Liderazgo para la Transformación
MODULO II Gerencia Técnica y Financiera	Marco lógico y proyectos de acción Tecnología informática y gestión participativa: e-gobierno (GWU) Gestión financiera y procesos presupuestarios
MODULO III Gerencia social	Gerencia social Movilización de bases Marketing político Comunicación desde el gobierno Resolución de conflictos y construcción de consenso
INTEGRACIÓN	Taller de proyectos Juego de roles

PROYECTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN LOCAL

Miradas desde las materias del Programa

CURSOS DEL PROGRAMA	POSIBLES APORTES AL PROYECTO
COMUNICACIÓN DESDE EL GOBIERNO Luis Alberto Quevedo	<p>¿El proyecto prevé alguna estrategia de comunicación? ¿Hay algún aspecto específico de la problemática abordada que requiera un diseño de comunicación como, por ejemplo, la utilización de las nuevas tecnologías en la política como medio a partir del cual generar legitimidad? ¿Considera que alguno de los problemas que el proyecto puede enfrentar se podría mitigar con alguna estrategia de comunicación? ¿Cuál y de qué manera?</p>
E- GOBIERNO Julie Barko	<p>Mientras más personas utilicen la tecnología - desde teléfonos móviles a Internet - para comunicarse unos con otros y obtener información sobre el mundo alrededor de ellos, nuestras actitudes y expectativas hacia la gobernabilidad, la política y los negocios cambiarán aun más. En el caso del proyecto en el que trabajan: ¿En qué medida están los funcionarios públicos, los candidatos políticos y las OSC cambiando la manera en que realizan sus funciones con tal de satisfacer las crecientes demandas del público por una mayor participación? ¿Cómo podrían utilizar los nuevos medios de comunicación y la tecnología móvil a fin de movilizar a los actores involucrados en el proyecto de mejora que proponen?</p>
EFICACIA COMUNICACIONAL Y LIDERAZGO PARA LA TRANSFORMACIÓN Mónica Iturburu	<p>En el marco del proyecto de mejora de gestión local del proyecto que están llevando adelante, ¿Han evaluado si son compatibles los desafíos a asumir con el inventario de liderazgo con que cuentan los responsables del proyecto? ¿Qué estrategia tienen prevista para acumular poder, si existiera un déficit en ese aspecto? ¿Qué estrategia prevén para inspirar en los miembros de la organización una visión compartida, para empoderarlos y fomentar la colaboración?</p>
ENTORNO POLITICO DE LAS POLITICAS PUBLICAS Marcelo Leiras	<p>De acuerdo con la distribución de fuerzas políticas del gobierno en el que usted trabaja y considerando los actores sociales organizados que participan en su sector, ¿Cuáles diría que son los principales actores de veto en el área de políticas en la que usted desempeña actividades? De acuerdo con su experiencia, ¿la distancia entre las posiciones de estos actores sobre la política que usted gestiona es más bien pequeña o más bien grande? ¿En qué medida el análisis anterior permite entender la evolución de la política que usted gestiona en el pasado reciente? De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles son los principales obstáculos para el alcance de acuerdos de mediano plazo en el área de políticas que usted gestiona? Si tuviera que proponer una reforma para facilitar el alcance de acuerdos en esta área, ¿usted qué priorizaría: fortalecer el poder judicial, fortalecer los partidos políticos o profesionalizar la administración pública?</p>
ETICA Y ACCIÓN PÚBLICA Marcelo Alegre	<p>Analicen el proyecto de mejora de la gestión local desde el prisma del principio de Diferencia de Rawls y desde el prisma del principio de Utilidad. ¿Son compatibles ambas perspectivas?</p>
GERENCIA SOCIAL Fabián Repetto	<p>En el marco del proyecto que están llevando adelante, ¿De qué modo consideran ustedes que la política, a través de sus instituciones y sus actores, afecta al contenido y dinámica del mismo? ¿Cuáles son los principales retos de coordinación inter-organizacional que presenta vuestro proyecto? ¿Cómo sugieren enfrentarlos?</p>
GESTION FINANCIERA Y PROCESOS POLÍTICOS DEL PRESUPUESTO Mónica Iturburu	<p>En el marco del proyecto de mejora de gestión local del proyecto que está llevando adelante, defina el costo y el flujo de fondos necesario para la implementación del proyecto y para su mantenimiento posterior. ¿Cómo se articula esta inversión con el presupuesto</p>

	<p>aprobado? Si el proyecto requiere modificaciones presupuestarias ¿han evaluado el peso político del grupo promotor para obtenerlas? ¿Han analizado la factibilidad de contar con fuentes de financiamiento innovadoras?</p>
<p>MARKETING POLITICO Juan Ignacio Marcos Lekuona</p>	<p>¿Súbditos, parroquianos/clientes, ciudadanos? ¿Cómo evoluciona el electorado? ¿Orientación a la venta u orientación al votante? ¿Con quién y qué valores intercambiamos? ¿Cuál es nuestro “producto político”? ¿Qué papel juega la comunicación política? Los medios y la comunicación interpersonal, ¿cómo conseguir sinergia? ¿Corto y/o medio plazo? Las campañas electorales y los planes de desarrollo de recursos estratégicos. ¿Gobierno sin partido? ¿Partido sin gobierno? La coalición estratégica con los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales. ¿”<i>Story telling</i>” sin “<i>story listening</i>”? ¿Política de arriba hacia abajo? ¿O política de abajo hacia arriba? ¿Es posible empoderarse empoderando?</p>
<p>MOVILIZACIÓN DE BASES Germán Lódola</p>	<p>En el proyecto en el que trabajan, ¿Hay algún aspecto de la problemática abordada o de las actividades por ustedes previstas que impliquen la movilización de bases sociales? ¿Qué tipo de recursos políticos, organizaciones y culturales son necesarios en ese caso para sortear los problemas asociados a la movilización de bases sociales?</p>
<p>NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Alberto Föhrig</p>	<p>Si el proyecto involucra algún tipo de negociación y acuerdos entre actores, ¿Que conflictos se visualizan en el futuro? ¿A qué atribuye estos posibles conflictos? ¿Qué tipos de acuerdos previos podrían establecerse para tratar de evitar ese futuro desacuerdo? ¿En torno a qué aspectos se precisan alcanzar acuerdos para alcanzar los objetivos del proyecto? ¿Entre quiénes debería establecerse la negociación? ¿Qué tipos de recursos organizacionales o institucionales se precisan para acordar entre actores que compiten? ¿Considera que el establecimiento de reglas institucionales formales alcanza para alcanzar acuerdos y negociar entre actores?</p>
<p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MARCO LÓGICO Roberto Martínez Nogueira</p>	<p>Estructuren el proyecto de mejora de gestión local en base el Modelo Lógico Básico propuesto en la Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos de la Fundación Kellogg. IMPACTO: ¿Qué cambios esperamos dentro de 7-10 años a partir de las actividades propuestas? RESULTADOS: ¿Qué cambios esperamos dentro de 1-3 años y 4-6 años a partir de las actividades propuestas? PRODUCTOS: ¿Qué evidencia de prestación de servicios esperamos una vez terminada la ejecución del proyecto? ACTIVIDADES: ¿Qué acciones debemos emprender para abordar la problemática identificada? RECURSOS: ¿Qué necesitaremos para realizar el conjunto de actividades definidas?</p>

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- **Kliksberg, Bernardo (2005)** “Hacia un nuevo perfil del Estado y América Latina: los cambios en las percepciones y las demandas de la ciudadanía” Revista Reforma y Democracia N° 32, Junio, pp. 51- 88.
- **Lavanderos, Rodrigo (2006)** “Análisis y propuesta para la elaboración de perfil del directivo público chileno” en Revista Centroamericana de Administración Pública (50-51): 79-102.
- **Moore, Mark (1998)**: Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público, Barcelona, Editorial Paidós.

INTEGRACIÓN DE MARCOS CONCEPTUALES Y PRÁCTICA DE GESTIÓN

