LOS ADMINISTRADORES PUBLICOS QUE EL PAIS NECESITA

ENCUENTRO DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACION PUBLICA DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS

LOS ADMINISTRADORES PUBLICOS QUE EL PAIS NECESITA

ENCUENTRO DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACION PUBLICA DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS

Universidad de Valparaíso
24, 25 y 26 de julio de 2002

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
Programa Universidades-Gobiernos Regionales

© MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO
REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

Edición de 1000 ejemplares

Impreso en LOM Ediciones

Santiago de Chile, noviembre 2002

TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACION, a cargo de don **JUAN CAVADA,** Jefe de la División de Planificación, Estudios e Inversiones del Ministerio de Planificación y Cooperación 9

FORMAR ADMINISTRADORES PUBLICOS PARA LA DESCENTRALIZACION Y EL DESARROLLO REGIONAL, discurso inaugural, a cargo de don **MARCO ANTONIO NUÑEZ**, Intendente de Valparaíso y Presidente del Comité Nacional de Coordinación del Programa Universidades-Gobiernos Regionales..... 13

ES NECESARIO TRATAR TAMBIEN LOS GRANDES TEMAS DE LA MODERNIZACION Y DEL CARACTER DEL ESTADO QUE LOS TIEMPOS RECLAMAN, a cargo de don **JULIO RUIZ,** Jefe de la División de Desarrollo Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior 17

NUESTRA VISION SOBRE LOS REQUERIMIEN-TOS CURRICULARES, exposición a cargo de don **VICTOR HERNANDEZ,** Encargado de Gestión Integrada del Departamento de Fortalecimiento Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior 23

LOS PERFILES PROFESIONALES Y LAS MALLAS CURRICULARES PARA LA GESTION Y ADMINISTRACION REGIONAL Y LOCAL, exposición a cargo de don **NELSON DIAZ,** Director del Departamento de Gobierno y Empresa de la Universidad de Los Lagos, Sede Puerto Montt 33

EL PROCESO DE DEFINICION DE LA MALLA CURRICULAR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA EN LA UNIVERSI-DAD DE CHILE, exposición a cargo de don

EDUARDO ARAYA, Director de la Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política de la Universidad de Chile 47

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN LA ELABORACION DE MALLAS CURRICULARES, exposición a cargo de don **IGNACIO PEREZ SALGADO,** Director de la Carrera de Administración Pública de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile..... 55

LAS MALLAS CURRICULARES DESDE EL AREA JURIDICO-NORMATIVA. LOS TEMAS DE LA ETICA Y LA PROBIDAD, exposición a cargo de don **JUAN EDUARDO TOLEDO,** Jefe de la Carrera de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad de Concepción 71

ADMINISTRADORES PUBLICOS AL TERRITORIO, exposición a cargo de don **LUIS ROMERO**, Director de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano..... 77

EL ADMINISTRADOR PUBLICO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. PLAN CURRICULAR ACTUAL, exposición a cargo de don **GABRIEL CARMONA,** Jefe de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Antofagasta..... 85

EDUCACION A DISTANCIA, exposición a cargo de don **ALEJANDRO HAEFELE,** Director de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso 95

VISION CURRICULAR DEL PLAN DE FORMACION DEL ADMINISTRADOR PUBLICO EN UN ESCENARIO GLOBALIZADO, exposición a cargo de la señora **MARIA TERESA VERDUGO,** Directora de la Escuela de Ciencias Políticas de la Universidad Central 105

EVALUACION Y ACREDITACION DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACION PUBLICA, exposición a cargo de don **PEDRO ORTEGA**, Profesor de Prácticas Profesionales de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Santiago de Chile..... 111

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES..... 121

PARTICIPANTES..... 125

PRESENTACION

JUAN CAVADA
Jefe de la División de Planificación, Estudios e Inversiones
Ministerio de Planificación y Cooperación

Las últimas décadas del siglo XX fueron escenario de muy profundas y, en gran medida, imprevistas transformaciones que han afectado y continuarán afectando de manera creciente a todas las naciones y a cada nación de modo multidimensional. Estas transformaciones y sus consecuencias son expresiones de procesos complejos aún en desarrollo y que por sus especiales características han permitido a diversos analistas sostener que estamos en presencia de un "cambio de época".

La mayor parte de los análisis de estos cambios ponen particular énfasis en la "globalización económica" y en la "revolución científico-tecnológica" en desarrollo, reconociendo la compleja relación y reforzamiento mutuo que se ha producido entre ambos procesos transformadores.

Sin embargo, el "cambio de época" no se reduce solamente a la globalización y a la revolución científico-tecnológica, ya que estos procesos han estado asociados a grandes transformaciones políticas, en especial el surgimiento de un mundo unipolar al término de la "guerra fría" y los esfuerzos por crear grandes bloques políticos y económicos de carácter supranacional. Por otra parte, como lo destaca la CEPAL, existen las dimensiones "no económicas" de la globalización, incluyendo aquí dimensiones políticas que dicen relación con el desafío que estas transformaciones plantean a las instituciones democráticas y, en particular, al rol del Estado, sus funciones y sus instrumentos de intervención. También se ha señalado que la globalización económica ocurre simultáneamente con un proceso de "globalización de valores" que incluye tendencias contradictorias, tales como individualismo y solidaridad, homogeneización y diversidad, entre otras. Estas tendencias contradictorias generan nuevos e importantes desafíos a cada nación.

El conjunto de transformaciones en curso nos plantea, como un escenario posible, un futuro pleno de oportunidades para el progreso

humano en todas sus dimensiones, basado en las maravillas que ofrece la ciencia y la tecnología moderna y en la ampliada capacidad material provista por el nuevo funcionamiento de la economía a nivel planetario.

Un examen rápido de la realidad actual y sus proyecciones nos advierte que también debemos enfrentar amenazas y riesgos graves que pueden constituir serios obstáculos para la construcción de un mundo mejor. No es un misterio que el proceso de globalización se desenvuelve en condiciones de profundas desigualdades y asimetrías internacionales y nacionales y que hay, simultáneamente, tendencias a la integración internacional y a la desintegración nacional, afectando territorios y comunidades.

En este contexto complejo, es imprescindible tener presente que el futuro no está escrito, no hay resultados que ya se encuentren inevitablemente predeterminados; el ejercicio de examinar el futuro, y "pronosticar" no puede pretender adivinar el futuro sino que estimular la imaginación y el uso de todas nuestras capacidades para diseñar una visión holística y panorámica de lo que podría ser un mundo mejor, no como resultado mecánico de la proyección de las actuales tendencias sino que de la reflexión y del trabajo conjunto de todos los actores de la sociedad.

En la búsqueda de un Chile mejor para todos, no puede estar ausente la reflexión sobre el valor estratégico de "lo público" y del rol, funciones e instrumentos del Estado y su articulación con el mercado y la sociedad civil, particularmente bajo condiciones complejas donde toda certeza debe ser puesta en duda y donde el pasado no es la única fuente para abordar apropiadamente la construcción de futuro.

La sociedad chilena demanda del Estado no sólo soluciones para determinados problemas, sino que de manera creciente exige eficiencia, transparencia y participación en el uso de los recursos públicos, tanto financieros como de poder. Esto significa, entre otros aspectos, profundizar nuestra reflexión sobre la institucionalidad y la gestión pública a la luz de los nuevos desafíos; parte importante de esa reflexión debería estar referida a los diseños institucionales vigentes y requeridos, a los principales procesos y procedimientos de la gestión pública y a las características de los recursos humanos que una gestión moderna demanda. Un lugar central en materia de reflexión, diseño institucional y

formación de recursos humanos debe ser asignado a los procesos de desconcentración y descentralización de la Administración del Estado.

Para avanzar en esta dirección, Chile requiere del aporte indispensable de las Universidades, tanto como entidades responsables del desarrollo de las diversas ciencias y técnicas asociadas a la gestión pública, como de la formación de recursos humanos capaces de generar y gestionar nuevos diseños para la institucionalidad pública. Esta necesidad que el país tiene, constituye una gran oportunidad para nuestras Universidades; de allí que es de toda justicia valorar esta oportuna iniciativa de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior de invitar al Primer Encuentro de las Escuelas de Administración Pública, en el marco del Programa Universidades-Gobiernos Regionales. Del mismo modo, es necesario reconocer y valorar la acogida a esta invitación y la participación en esta jornada de las nueve Universidades que imparten esta Carrera en el país.

Un producto inmediato de este importante Encuentro es la presente publicación, que recoge los principales aportes presentados en esa oportunidad, así como las propuestas y conclusiones del evento; ambos tipos de contenido serán de gran utilidad para los interesados en estas materias y, seguramente, estimularán el desarrollo de nuevos aportes tan necesarios para el futuro del país.

FORMAR ADMINISTRADORES PUBLICOS PARA LA DESCENTRALIZACION Y EL DESARROLLO

MARCO ANTONIO NUÑEZ
Intendente de Valparaíso
Presidente del Comité Nacional de Coordinación
del Programa Universidades Gobiernos-Regionales.

En la última reunión del Comité Nacional de Coordinación del Programa Universidades-Gobiernos Regionales, que tengo el honor de presidir, celebrada el día de ayer en la Intendencia de Valparaíso, valoramos en toda su dimensión el Encuentro que hoy inauguramos. Este Encuentro Académico tiene por objetivo que las Escuelas de Administración Pública de las Universidades chilenas puedan reflexionar, intercambiar información y experiencias acerca de la estratégica tarea que la sociedad les ha encomendado, en el ámbito de la formación de los futuros profesionales que se insertarán en la Administración Pública, para cumplir las altas y delicadas funciones que el Estado y el gobierno desarrollan en beneficio de sus habitantes.

Las Escuelas de Administración Pública –de tanta importancia para cientos de potentes Estados Europeos como Francia y España, por

ejemplo- han sido pilares fundamentales en las áreas de la formación, perfeccionamiento e investigación en el campo de la administración y la gestión pública.

Cuando en 1842, Andrés Bello, primer Rector de la Universidad de Chile, -antecesora legal de esta prestigiada Universidad de Valparaíso, anfitriona de este Encuentro Nacional- inauguraba las actividades académicas de esa secular Casa de Estudios, señalaba -con la sabiduría que caracterizó su vida- que la primera e ineludible misión de la Universidad era el cultivo del saber universal adecuado a los requerimientos de la sociedad. No era el saber por el saber, sino un conocimiento actuante en una realidad concreta, aplicado a los problemas reales y al servicio del desarrollo del país.

La historia se ha encargado de develar el papel de la Universidad en la formación del Estado de Chile y de asociarla muy estrechamente a nuestro desarrollo económico, social, político y cultural. Esta característica tan propia en nuestro devenir del siglo XIX, y parte del siglo XX, fue perdiendo fuerza a partir del último cuarto del siglo que recién pasó.

En este contexto, inspirados en los lineamientos del Programa Universidades-Gobiernos Regionales, y en un afán de recuperar ese rol protagónico, quiero destacar que la Estrategia de Desarrollo de la Región de Valparaíso, como otras estrategias de las regiones del país, vuelve a otorgar un papel preponderante a sus Universidades y a cifrar muchas esperanzas en ellas. Así, uno de sus objetivos estratégicos que consta en ese documento señala que la Región debe: “apoyar el desarrollo de la educación superior, tanto en la formación de cuadros profesionales y técnicos especializados como en el desarrollo de la investigación científica y tecnológica para potenciarla como factor de crecimiento y desarrollo regional”.

Estoy absolutamente convencido de que impulsar objetivos como el señalado, constituye una inversión que reditúa beneficios multiplicadores de insospechadas proyecciones. En la sociedad del conocimiento y de la información que son algunas de las improntas de la sociedad en que vivimos, el único valor agregado a lo que hacemos y producimos está en el capital humano. Lo anterior obliga a apoyar la excelencia de nuestras Universidades, a una formación pre y postgrado rigurosa y pertinente, a

fomentar la articulación de estas instituciones con los actores del desarrollo.

La Universidad está llamada a la reflexión permanente y la queremos ver en ese proceso. Esperamos que este elevado quehacer que la caracteriza no se pierda en el tráfago de lo contingente y de lo aparentemente urgente, que tanto hace padecer a otros ámbitos y áreas de la vida nacional, la que a veces se ve demasiado sumida en lo cotidiano y no en lo importante.

La Universidad está llamada -como ninguna otra institución- a anticiparse y prospectar el futuro, a estudiar escenarios, a auscultar el contexto para determinar las variables y alternativas de solución, a innovar y a articularse con su entorno para potenciarlo y nutrirse de él, para diagnosticar oportunidades, fortalezas y nuevos desafíos.

Con este espíritu estamos convocados hoy, para que nos regalemos la oportunidad de estar juntos y reflexionar acerca de Chile y su Administración Pública. Para que podamos contribuir a que el Estado cumpla mejor su rol, para que con la colaboración de ustedes podamos avanzar por la ruta correcta en el camino de la descentralización y la regionalización. La calidad de los profesionales es determinante en este proceso, y las instancias formadoras doblemente determinantes y especialmente responsables en conseguir objetivos superiores en este aspecto.

Al momento de construir currículum, planes de estudio, perfiles, competencias y habilidades profesionales, la Universidad ya no puede pensar aisladamente la disciplina o la profesión, ya que esta es una tarea compleja que requiere la participación y el trabajo de otros actores, varios de los cuales son externos a los claustros. En efecto, los "curriculistas" deben estar muy cerca de los actores del desarrollo, de los servicios o empresas donde el futuro profesional deberá ejercer o prestar sus servicios. Esta nueva forma de hacer currículo permitirá definir perfiles, competencias, planes de estudio, asignaturas, mallas, contenidos, bibliografías, equipamientos, metodologías, mucho más adecuados a las necesidades de la sociedad y del desarrollo.

El Encuentro de trabajo de las Escuelas de Administradores Públicos del país que hoy comienza, constituye un primer ejercicio. Esperamos que

esta experiencia nos motive para comprometernos con otros Encuentros. Espero también que a los próximos seminarios o coloquios acerca de este tema, podamos invitar progresivamente a otros actores.

Que podamos convocar a quienes requieren del servicio de estos profesionales, a los usuarios, a los empresarios, a la Contraloría General, a las jefaturas de los servicios, a las organizaciones sociales, a los grupos intermedios, etc., para saber cómo nos perciben y qué les gustaría que ocurriera con la formación de los futuros administradores y servidores públicos de Chile.

Finalmente, reiterando que no hablo sólo como ciudadano e Intendente, sino como Presidente del Comité Nacional de Coordinación del Programa Universidades-Gobiernos Regionales, quiero agradecer la presencia y contribución de cada uno de ustedes y hacer un público reconocimiento a la Universidad de Valparaíso y a su Escuela de Administración Pública por acogernos tan gentilmente en sus aulas para realizar este Encuentro Nacional.

Muchas Gracias.

ES NECESARIO TRATAR TAMBIEN LOS TEMAS DE LA MODERNIZACION Y DEL CARACTER DEL ESTADO QUE LOS TIEMPOS RECLAMAN

JULIO RUIZ
Jefe de la División de Desarrollo Regional
Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo
Ministerio del Interior

En el marco del proceso de descentralización cabe destacar la relevancia del concepto de Estado Unitario que impera en Chile, junto con un esquema de descentralización político y administrativo que se ha constituido a partir de la década de los noventa en un proceso de notables avances.

No obstante, también cabe consignar que lo anterior puede ser calificado como un tema confuso y difuso, desde la perspectiva de lo difícil que resulta hacer confluir o coincidir el concepto de Estado Unitario, incorporándole la noción de la descentralización.

En efecto, el mismo artículo 3º de la Constitución Política señala que "Chile es un Estado Unitario", lo que significaría reconocer que el Estado tiene un solo centro de decisiones políticas, conformado esencialmente por los órganos del Gobierno Central. A su vez, la descentralización involucra una situación donde el poder de decisión se encuentra disperso en los distintos niveles de la organización.

Esto adquiere mayor connotación aun, mirando este proceso en la perspectiva del Bicentenario, donde se espera que Chile sea un país descentralizado que posibilite la manifestación de las distintas expresiones que están esparcidas en el territorio, pero respetando la tradición histórica de Estado unitario vigente en la nación, y que hoy día constituye un requisito, especialmente en determinadas áreas que requieren un delicado manejo, como lo ha estado haciendo el país durante los últimos años.

La descentralización tiene distintas implicancias institucionales, como las anunciadas reformas legales al sistema imperante concebidas con el fin de avanzar significativamente en este proceso, como también financieras, donde se destaca el mayor porcentaje de inversión pública de decisión regional que se espera alcance muy pronto el 50%.

También cabe referirse a la vinculación existente entre el concepto de la descentralización y el proceso de democratización del país. Sin duda, la descentralización representa una importante contribución al fortalecimiento de este proceso, por cuanto se sustenta en el otorgamiento de instancias y espacios para que las personas puedan decidir y gestionar, directamente o a través de sus respectivos representantes, respecto de los asuntos que les son propios en el territorio donde viven. En esta lógica, que vincula ambos procesos, se han producido avances muy necesarios como la elección democrática de Alcaldes a partir del año 1992, respecto de lo cual ahora se ha establecido que desde el próximo período alcaldicio sea separada la elección de estas autoridades y los Concejales. Por otra parte, se anota también como otra medida democratizadora que estas autoridades elegidas le rindan cuenta a quienes los dotaron de potestades públicas, es decir, los ciudadanos, en que está involucrado además el concepto de la cuenta pública.

La década de los ochenta se caracterizó por avances en materia de desconcentración, mientras que en los noventa hubo avances significativos en el ámbito de la descentralización.

En el primer caso, se transfieren sólo ciertos niveles de competencia; en cambio, la descentralización contempla la creación de entes administrativos con personalidad jurídica de derecho público, con patrimonio propio y dotado de funciones y competencias fijadas por ley. Aun así, si no se cuenta con mayor autonomía política para el ejercicio de estas facultades, no habrá una descentralización plena.

Es el caso de determinados Servicios Públicos que, si bien obedecen al concepto de descentralización, mantienen el concepto de jefaturas regionales nombradas por las autoridades del nivel central, lo cual deteriora el nivel de autonomía.

Desde una perspectiva histórica, se puede afirmar que en materia de democratización, descentralización y disponibilidad de recursos financieros en los niveles subnacionales, el país ha logrado contar, en la década de los setenta, con una trilogía sin precedentes.

En efecto, en la década de los setenta se contaba con un régimen democrático, las autoridades y órganos de estos niveles disponían de atribuciones y competencias, así como de recursos financieros, aunque comparativamente muy restringidos respecto a la actualidad.

Posteriormente, en los ochenta, el país no tenía un sistema democrático, avanzaba fundamentalmente en materia de desconcentración administrativa y no se administraban montos sustantivos de recursos.

En cambio, a partir de la década de los noventa se restableció la democracia con sus consecuentes instancias y ejercicios democráticos que se perfeccionan permanentemente; se activa un proceso de descentralización con los consiguientes beneficios para las personas que -como ya dijimos- habitan en los territorios; y se transfieren mayores recursos para distintas modalidades de decisión regional y local, alcanzando la inversión de decisión regional a cerca del 50% de la inversión pública que realiza el país.

El proceso chileno tiene al mismo tiempo las ventajas y las desventajas de ser muy joven. Ventajas, porque está en condiciones de consolidar desde el comienzo formas y usos incontaminados con los vicios que podría comportar una experiencia tradicional más difícil de flexibilizar ante las nuevas realidades. Pero desventajas, porque no goza de la madurez que suelen dejar positivamente las prácticas que a través de muchos años es posible aprovechar para que no se reiteren errores de otros.

Es por ello que nuestro proceso debe enriquecerse con el conocimiento cabal de la experiencia internacional, especialmente de aquellos países que resultan más cercanos a nosotros por diversas razones. No obstante, ello debe hacerse con el sentido sólo de la valiosa referencia, pero no del seguimiento a modelos que no broten de nuestra singularísima realidad.

Por otra parte, los temas que ustedes han resuelto abordar en esta cita ejemplar tienen un carácter eminentemente estratégico. Es exactamente el carácter del concepto de Desarrollo Regional. Se trata de mirar largamente. La estrategia es la apasionante convocatoria a la Universidad pensante, que otea el porvenir, que planifica el futuro en todo lo que éste permite, que diseña anhelos, caminos, metodologías.

La SUBDERE mira con mucho interés este Encuentro del que esperamos recoger muchos resultados prácticos para mejorar las mallas curriculares con que se forman nuestros Administradores Públicos, pero también espera atesorar reflexiones y pensamiento teórico que contribuya a despejar las visiones con que divisemos el decurso de la regionalización y de la descentralización en Chile en los próximos ocho años que nos separan del Bicentenario de la Independencia Nacional.

Y este planteamiento busca estimular la idea de que un Encuentro de tanta calidad académica e intelectual no se sienta restringido a un tratamiento sólo administrativo de vuestra agenda, **sino que sea también amplio y altamente político en el sentido de tratar los grandes temas de la modernización y del carácter del Estado chileno que estos tiempos reclaman.** Creemos que será no sólo conveniente sino necesario que este Encuentro, que seguramente será proseguido por otras iniciativas, alcance ese vuelo.

Finalmente, dentro de la SUBDERE y dentro de la División de Desarrollo Regional que me corresponde dirigir, el Programa Universidades-Gobiernos Regionales constituye un instrumento justamente dedicado al tratamiento y al impulso de ideas-fuerza conducentes, mucho más que a la atención de coyunturas inmediatas o de comprensibles urgencias, a las materias permanentes que requieren de mayor tiempo, planificación y paciente maduración, pero que son insoslayables para un verdadero desarrollo de nuestros territorios regionales.

NUESTRA VISION SOBRE LOS REQUERIMIENTOS CURRICULARES

VICTOR HERNANDEZ
Encargado de Gestión Integrada
Departamento de Fortalecimiento Regional
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
Ministerio del Interior

En primer lugar quiero agradecer a los anfitriones de este importante evento, a la Universidad de Valparaíso, que nos ha acogido en excelente forma e, igualmente, el poder exponer la visión de la SUBDERE en este Encuentro, a través del cual se busca transitar por un recorrido que rinda los frutos que todos esperamos.

Sin duda que los temas que ahora plantearé, si bien es cierto representan la visión de una institución del Gobierno de Chile, en algunos aspectos recogen reflexiones de los administradores públicos que laboramos en dicha institución y también reflexiones personales, desde mi propia experiencia como administrador público.

Sin pretender dar respuestas categóricas a algunas interrogantes básicas que a continuación plantearé, me parece útil hacer algunos

cuestionamientos que estimo claves sobre los cuales detenernos y reflexionar, por ejemplo:

¿Para qué formamos Administradores Públicos?

Esta primera interrogante, a mi juicio, es muy importante de tener en cuenta a lo largo del proceso de reflexión, del debate y las acciones que seguramente aquí emprenderemos juntos, ya que muchas veces nos embarcamos en proyectos personales o colectivos y, cuando arriesgamos extraviarnos, siempre es muy importante saber o reconocer para qué hacemos las cosas, cuál es o debiese ser nuestro fin último, por cierto dinámico.

En este sentido, nos interesa sobremanera poder construir con una visión compartida la respuesta a esta interrogante, y tal vez no sólo en cuanto al "para qué" de la formación de los administradores públicos únicamente, sino del conjunto de profesionales que egresan de nuestras Casas de Estudio y que deben formarse con vocación de servicio público, y que se vincularán con las temáticas del desarrollo territorial.

¿Qué necesita Chile como Administradores Públicos?

Nuestro país enfrenta desafíos históricos sin precedentes. El Presidente Lagos inició su discurso del 21 de mayo, dando cuenta de lo cosechado en su último viaje a Europa, esto es, la suscripción del Tratado con la Unión Europea y, en tal sentido, enfatizó la necesidad de contar con un Chile más productivo, más confiable y más humano, desafíos todos a ser enfrentados como país.

Al mismo tiempo, en la dimensión de "lo público", el país requiere más que nunca de profesionales con la capacidad de gatillar desde la gestión pública procesos que generen resultados e impactos que, en estrecha relación con el mundo privado, produzcan grandes beneficios para la nación en su conjunto, y particularmente para los sectores más desposeídos. En tales circunstancias, y como agencia gubernamental encargada de liderar los procesos de "desarrollo regional", quiero decirles que en la SUBDERE **no** somos indiferentes a esta interrogante.

¿Cómo formamos a nuestros Administradores Públicos, dado el contexto de siglo XXI?

A mi juicio, la respuesta a esta interrogante es particularmente importante desde la perspectiva de hacernos cargo de un aspecto muy práctico: **el cómo**. Vale decir, la operativización de la "formación" de servidores públicos, lo práctico, los contenidos y su forma de entrega, una vez que tenemos suficiente claridad en las dos interrogantes anteriores.

Ya he señalado algunos antecedentes con relación a cómo nuestro país enfrenta los desafíos de un nuevo contexto. Sin embargo, sabemos que se trata de algo aún más complejo. La formación debe ir acorde a los desafíos impuestos y, por qué no decirlo, anticipándose a ellos e innovando. Es así como la vinculación más estrecha entre lo público y lo privado en los aspectos formativos cobra gran relevancia, así como también el uso de la tecnología y de los sistemas de información como medios para diseñar, ejecutar y evaluar políticas públicas, incorporando visiones sistémicas e integrales.

Es en este sentido que los invitamos a realizar un "examen curricular colectivo", a través del cual podamos poner a disposición nuestros contenidos y métodos de enseñanza, lo que permita -entre otras cosas- continuar con ciclos de aprendizaje, entendiendo antes que nada la formación multidisciplinaria y sistémica de los "Administradores Públicos".

Quisiéramos decirles que, habiendo revisado las actuales mallas de las Escuelas en Chile, tenemos una opinión muy positiva de ellas en el sentido de encontrar cátedras muy interesantes que -a nuestro juicio- dan cuenta de los desafíos-país. Por ejemplo, los casos de "Modelos de Desarrollo Integral Subregional", de la Universidad de Antofagasta; "Sistemas de Información", de la Universidad de Valparaíso; "Planificación y Control de Gestión", de la Universidad de Los Lagos; "Participación Comunitaria" de la Universidad de Santiago de Chile; "Globalización e Integración", de la Universidad Central; "Administración Territorial 1, 2 y 3", de La Academia de Humanismo Cristiano", por mencionar algunos.

No obstante, quisiéramos decir que, más allá de nuestra opinión, nos parece muy relevante revisar, desde una visión universal y dinámica (como parte de lo que es la "Universidad"), los contenidos de esas mallas, reflexionar acerca de sus alcances y adherir a consensos que nos permitan mejorarlas y potenciarlas.

Continuando, me parece oportuno explicarles qué es la SUBDERE y para qué nos convoca. Tal como lo he señalado, somos una institución de Gobierno y, por tanto, con objetivos de gobierno en cuanto a su buen ejercicio y, a través de él, gozar de la adhesión ciudadana. Particularmente, somos el organismo gubernamental abocado al "Desarrollo Regional" y a la "Descentralización", teniendo por misión proponer, fortalecer y evaluar políticas de descentralización.

Lo anterior, para generar un desarrollo más armónico y equitativo territorialmente, mejorar la gestión pública y fortalecer la democracia, todo lo cual implica que tanto la dirección como la gestión y administración deben, necesariamente, considerar al cliente o beneficiario final de las políticas públicas, esto es, la gente y la ciudadanía. Ello implica entender que el buen manejo de lo "técnico" se encuentra a su servicio, ya que detrás de los programas y proyectos que levantamos directa o indirectamente existen expectativas y esperanzas de la gente de nuestro país.

Lo expuesto da cuenta de la necesidad de que la formación de servidores públicos efectivamente considere que detrás de nuestras experticias en diseño y evaluación de proyectos, administración financiera contable, de recursos humanos, de ciencias políticas, relaciones internacionales, etc., hay gente esperando soluciones concretas en aquello relacionado con el mejoramiento de su calidad de vida.

El Proceso de Descentralización en la Década de los '90.

Asimismo, quiero señalar que creemos tener una visión bastante clara de lo que ha estado ocurriendo en materia de descentralización. De hecho, reconocemos la historia de la descentralización que, sin duda, no se inicia en la década de los '90, pero hacemos una clara distinción entre el concepto de desconcentración, que tuvo importantes avances en la década de los '80, versus lo ocurrido en la década siguiente que, si bien

implantó medidas de perfeccionamiento en desconcentración, incorporó fuertemente una apuesta más sustantiva en descentralizar al país desde una perspectiva más política y democrática.

Sobre la base de lo expuesto, puedo decirles que en los años 90 es posible apreciar un avance selectivo y gradual del proceso de descentralización, con la inexistencia de un modelo predefinido. Esto último ha sido recogido por el Gobierno y hemos impulsado el desarrollo de una Política de Estado en materia de descentralización, la que por cierto ha sido ampliamente discutida en el ámbito regional y por distintos actores.

En segundo lugar, cabe destacar como un hecho muy significativo la creación, en 1993, de los "Gobiernos Regionales", instancia hasta ese entonces desconocida en la institucionalidad descentralizada del país, reconociéndose así el protagonismo que debían alcanzar las regiones en el desarrollo nacional. En tales circunstancias, se realizó también un importante esfuerzo por incrementar los recursos de inversión regional y perfeccionar el marco legal que regularía a esta nueva institucionalidad.

En tercer lugar, podemos mencionar que uno de los avances más significativos en materia de descentralización a inicios de los años 90, fue la elección directa por parte de la ciudadanía de sus autoridades comunales, esto es, alcaldes y concejales. Lo anterior, sumado a importantes modificaciones en materia de gestión municipal que se implementaron a través de modificaciones a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, lo que concluyó a comienzos de 1999 con la promulgación de la ley, e incrementó las funciones que las municipalidades están facultadas para desarrollar con otros órganos de la Administración del Estado: asistencia jurídica, fomento productivo, apoyo y fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana, y la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

A pesar de ello, consideramos que aún quedan importantes brechas que absorber en materias de gestión, autonomía, democratización, en temáticas de fomento productivo, relaciones internacionales, ciencia y tecnología, cultura, artes y patrimonio, entre otros.

Hay que reconocer, además, que en el período 2000-2002 se han implementado importantes señales y desafíos en materia de descentralización, tales como:

1. La actualización de las Estrategias de Desarrollo Regional, como parte de una de las 17 medidas de descentralización dadas a conocer por el Presidente Lagos en mayo del año 2000. Allí se planteó, además, que dicha actualización debía hacerse mediante un proceso de diálogo, consulta y participación de todas las fuerzas vivas de la región, definiéndose los principales ejes de desarrollo y, a partir de ello, identificar implicancias de fortalecimiento de ciertos servicios públicos regionales y eventuales medidas para el programa de inversión que se requiere en cada región.

2. En el mismo período, el Presidente Lagos impulsa una nueva línea política operativa, denominada "Convenios-Marco", instrumento que como principal objetivo debía buscar la elevación del nivel de planificación y coordinación de las inversiones, profundizar la descentralización y potenciar la gestión de la institucionalidad pública, fortaleciendo el desarrollo de los espacios regionales.

3. En materia de financiamiento regional se planteó la necesidad de alcanzar la meta de elevar hasta un 50% la inversión pública de decisión regional durante el mismo período presidencial, situación que a la fecha alcanza un 47,3%, pudiendo alcanzarse la meta tal vez el próximo año.

4. El Ejecutivo remite a trámite legislativo el Proyecto de Rentas Municipales I, que de acuerdo a cálculos estimativos implicaría un incremento en los ingresos comunales propios de alrededor de 25 mil millones de pesos.

5. Adicionalmente, el Ejecutivo ha presentando para trámite legislativo, el Proyecto de Rentas Municipales II, que entre sus indicaciones propone el reavalúo automático de bienes raíces cada 5 años; el mejoramiento de las remuneraciones de alcaldes y concejales; el cobro del impuesto territorial a inmuebles fiscales, y de contribuciones a los edificios de administración y

terrenos de expansión de cementerios privados. Además, se propone el pago de los gravámenes locales a través de Internet y se faculta por seis meses a los municipios para condonar multas e intereses a deudores de derechos municipales. En las comunas donde se cobra patente acuícola, se plantea que el 30% de la recaudación vaya al municipio en vez de que el 100% sea de beneficio fiscal, como lo es hasta ahora.

6. Finalmente, cabe señalar que es de gran interés para el Gobierno la Reforma Regional, para cuyo tratamiento más expedito es muy probable que el Ejecutivo lo retire como parte de las Reformas Constitucionales, para ingresarlo como un Proyecto particular.

Complementariamente a lo anterior, hay que mencionar que la política planteada por la SUBDERE en materia de descentralización, plantea tres grandes apuestas y, dentro de ellas, los siguientes tópicos:

Desde el ámbito político-institucional:

- Elección directa de los Consejeros Regionales, por parte de la ciudadanía;
- Distinción de estructuras administrativas descentralizadas y desconcentradas;
- Definición de áreas descentralizables, con dependencia del Gobierno Regional;
- Servicios Públicos Regionales responsables de gestionar áreas de desarrollo.

Desde el ámbito territorial:

- En relación con el tema de la División Político-Administrativa (DPA), se propone homologar los procedimientos y tratamientos jurídicos de aplicación en las distintas Unidades Territoriales (Comuna, Provincia, Región), en conjunto con la definición de criterios objetivos al momento de crear una nueva unidad político-administrativa;
- Definición y administración de Areas Metropolitanas;
- Reconocimiento del status de “Territorios Especiales”.

Desde el ámbito fiscal:

- Revisión de los actuales mecanismos de transferencias (Fondo Nacional de Desarrollo Regional, FNDR, Fondo Común Municipal, FCM, etc.)
- Focalización de Subsidios;
- Potenciar el gasto descentralizado;
- Rentas Regionales (Ingresos, Gastos, Patrimonio, Transparencia);
- Regionalizar el Presupuesto Nacional;
- Definición de estándares de prestaciones.

El "Desarrollo"

En otro orden de cosas, y más allá de los avances y proyecciones señalados en materia de descentralización, resulta relevante tratar el tema del "desarrollo", materia de gran interés para nuestra Subsecretaría, cuyo nombre es precisamente de "Desarrollo Regional y Administrativo". En tal sentido, deben quedar claras las diferentes acepciones del concepto de desarrollo, pero para los efectos de esta exposición la entenderemos como la expansión de las capacidades y de los desarrollos generados en los niveles sub-nacionales.

Igualmente, podemos decir que el desarrollo en los territorios no es un efecto sin causas y que se encuentra precedido por el desarrollo organizacional y, por tanto, del desarrollo de las comunidades y de las personas, ya que las organizaciones no son entes abstractos. Este aspecto es en extremo relevante para ser considerado al momento de abordar la temática del desarrollo, vinculada con la formación de Administradores Públicos.

También es necesario reconocer que en materia de conocimiento y territorio, el actual desplazamiento -en la sociedad del conocimiento- desde el campo de la micro-economía funcional de las organizaciones hacia el campo territorial geográfico, a partir de lo cual se requiere más que nunca la necesidad de aprender a aprender, como lo señala Peter Senge, acerca de organizaciones inteligentes; desde el "hacer", incrementando la eficiencia de las operaciones productivas; desde el "usar", incrementando la eficiencia en el uso de sistemas cada vez más complejos, y desde la interacción, articulando entre usuarios y

productores de bienes y servicios, de tal forma de permitir la "innovación".

Lo anteriormente expuesto plantea el desafío de contar con **regiones inteligentes**, capaces de crear, adquirir y transmitir conocimiento y, al mismo tiempo, modificar conductas a partir de dicho escenario.

A propósito de escenario, creo conveniente relevar al menos tres escenarios que forman parte de la temática del desarrollo, esto es: el **escenario contextual** de la globalización como relación "hacia afuera", en cuanto poli o multi dependencia, y la descentralización como relación "hacia adentro", en el contexto de un país unitario, pero descentralizado; en segundo lugar, un **contexto de estrategia**, particularmente en cuanto lo relevante del concepto –llevado a la práctica- de lo que es el asociativismo de los distintos actores en el territorio; y, finalmente, el **escenario de la modernización**, que plantea, entre otros, el gran desafío de poder contar con Gobiernos Locales que con efectividad ejerzan conducción política y animación social.

Asimismo, parece importante señalar algunos desafíos necesarios de considerar en cuanto al tema que nos convoca, que es el de la formación de nuestros administradores públicos. Esto es:

- Una especial preocupación porque nuestros egresados cuenten con conocimientos y destrezas, a través de una preparación que considera lo empírico desde muy temprana data en su formación, lo cual significa contar con pre-prácticas. Me parece que el sistema sólo de las prácticas profesionales o las tesis al finalizar la carrera enfrenta al alumno a un choque demasiado frontal entre el "ser" y el "deber ser";
- Que la formación de nuestros profesionales se preocupe no sólo de dotarlo de herramientas para enfrentar lo "cotidiano", sino también lo "urgente" y lo "emergente"; en el primero de los casos enfrentándolo a situaciones complejas donde sea capaz de resolver o hacerse cargo de conflictos y/o "quiebres" y, en lo segundo, con un foco en el logro de posesionar temas que aporten al desarrollo y que no son vistos habitualmente con los lentes de lo cotidiano, tales son los casos de temas de participación ciudadana, de género, etc. Esto último, pensando u oteando el futuro, mirando al bicentenario.

- En consecuencia, parece relevante incorporar en la formación de los administradores públicos la capacidad analítica y propositiva para que puedan adaptar modelos teóricos (como por ejemplo, modelos de gestión) a las realidades territoriales. No nos sirve un servidor público que aplica soluciones homogéneas basadas en el seguimiento de modelos teóricos, a realidades heterogéneas y particulares. En este sentido, y desde una mirada más operativa, es preciso tratar con mayor profundidad la temática de la "coordinación";
- Reconocer no sólo la formación desde el ámbito de lo "material", como condición necesaria para alcanzar niveles de desarrollo. Ello no es "per se" suficiente, ya que contar con "más" escuelas, caminos, subsidios, casas, etc., no asegura alcanzar desarrollo, si esto no se complementa con el tratamiento y la concreción de apuestas "no materiales", como el liderazgo, el compromiso, la probidad, el trabajo en equipo, la confianza, entre otros factores.

Finalmente, quisiera señalar que, para nosotros, este Encuentro plantea un gran desafío de "prosecución". Nos gustaría irnos con mucha claridad con respecto a cómo seguimos, cómo generamos diálogos, aprendizajes horizontales, alianza y complicidad entre las Escuelas de Administración Pública, en el sentido de acercarnos a estándares que nos satisfagan en materia de formación de profesionales altamente calificados, multidiciplinarios y capaces de enfrentar los requerimientos del país, en un nuevo contexto político, económico, social, cultural, valórico y tecnológico.

Muchísimas gracias.

LOS PERFILES PROFESIONALES Y LAS MALLAS CURRICULARES PARA LA GESTION Y ADMINISTRACION REGIONAL Y LOCAL

NELSON DIAZ
Magister en Estudios Internacionales
Director del Departamento de Gobierno y Empresa
Universidad de los Lagos, Sede Puerto Montt.

ANTECEDENTES PRELIMINARES

El desarrollo económico y social experimentado por nuestro país en la ultima década, así como la creciente y dinámica globalización de los mercados mundiales, que permite el libre intercambio comercial y cultural entre países disimiles, obliga a que cada miembro de este mercado mundial sea cada vez más eficiente a objeto de competir al más alto nivel de productividad y calidad.

El creciente intercambio comercial y cultural como asimismo la inserción de Chile en la comunidad Internacional han generado una serie de impactos internos, tanto en las actividades productivas y de servicios como en las educacionales.

En consecuencia, el punto central de análisis es el nivel de calidad y productividad que podemos ofrecer como país. Esta realidad conduce a que debemos preocuparnos de fomentar y potenciar la capacidad de innovación científica y tecnológica, la que está condicionada por el comportamiento socio-económico y cultural de Chile; comportamiento determinado por las personas y por diversos agentes económicos y sociales (Empresarios, Gobierno, Políticos, Instituciones y Universidades).

Para poder afrontar exitosamente la Globalización Económica, las organizaciones requieren utilizar cada vez más conocimientos científicos en el proceso de gestión, orientados principalmente a aumentar la calidad y valor de sus resultados.

La exigencia de contar con una educación de mayor calidad es una demanda de la sociedad actual, un imperativo del exigente mundo en que estamos inmersos, el cual ha creado la necesidad de que el trabajo

del hombre sea mucho más eficiente, para lo cual se requiere de mayor preparación.

Las Instituciones de Educación Superior, y en especial las Universidades, desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología, de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional. Las Universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de ciudades, regiones y países, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida. El desafío para las instituciones de Educación Superior es el enfrentar un mundo en el cual los sistemas están en permanente transformación.

Las transformaciones socioculturales observadas en las últimas décadas también están afectando a la misión de la Universidad y a la forma como ésta se relaciona con la sociedad, las instituciones y las personas, que exhiben importantes cambios. Probablemente, los más significativos sean la demanda hacia la Universidad por nuevos servicios y la presión que sobre ella ejercen nuevos segmentos de la población para acceder a programas formativos. En una sociedad donde el conocimiento ocupa un lugar central, el acceso a la educación puede transformarse en un factor decisivo en el reparto de los bienes económicos y simbólicos.

La Universidad de Los Lagos tiene una experiencia de más de 30 años formando los cuadros superiores de la Administración del Estado, y tiene la particularidad de ser la única en el país que se ha mantenido con cohortes de ingreso ininterrumpido a través de la carrera de Administración Pública y, a partir de 1994, en una acción sin precedentes en el ámbito universitario chileno, desarrolló Programas de Formación para trabajadores del sector público en prácticamente todas las capitales regionales de Chile, con una matrícula por sobre los mil estudiantes.

ANTECEDENTES HISTORICOS

Dos corrientes distintas son las que han predominado históricamente en lo que atañe a la formación en el campo de la Administración Pública. Por una parte, la tradición europea ha propendido a formar a los servidores públicos en Centros de Desarrollo Funcionarial del Estado, destacándose, por ejemplo, la Escuela Nacional de Administración en Francia, la Escuela de Ciencia de la Administración de Spira en Alemania, el Instituto Nacional de Administración Pública en España, y el Colegio del Servicio Civil en el Reino Unido. En cambio, tanto en la tradición iberoamericana como igualmente en Estados Unidos, la formación de gerentes públicos ha estado ligada a la enseñanza universitaria.

Sin embargo, todas las tradiciones regionales relativas a la formación en Administración Pública tienen una raigambre similar: la enseñanza ofrecida por las instituciones académicas europeas a partir de 1727, cuando los cursos de Ciencia de la Administración -ciencias camerales- fueron introducidos en las Universidades de Halle y Frankfurt del Oder en Alemania, a través de la profesión en Economía, Policía y Cameralística. Esta experiencia docente fue fructífera y longeva; todavía se enseñaban ciencias camerales a mediados del siglo XIX en las aulas de las Universidades de Viena y Tubinga. De acuerdo a lo que expresa el profesor Guerrero[1], la experiencia universitaria cameralista fue el origen de los modernos cursos de formación funcionarial ofrecidos por el Estado, cuyos inicios fueron muy difíciles: la Escuela Especial de Madrid y la Escuela de Administración de París, establecidas respectivamente en 1842 y 1848, cerraron sus puertas poco tiempo después de la inauguración de sus cursos y se debió esperar hasta casi mediados del siglo XX para que cristalizaran efectiva y permanentemente los centros de desarrollo funcionarial de Estado.

El cameralismo desaparece con los impulsos de la Revolución Francesa y la posterior codificación de la vida social establecida por Napoleón e imitada por el resto del mundo. En la actualidad nutre principalmente la escuela jurídica del pensamiento administrativo que tiene un importante desarrollo en Europa.

[1] Guerrero, Omar. "Políticas y Criterios técnicos para la Modernización Curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica". Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública. Serie Documentos Técnicos Nº3- octubre 1992, pag.10.

En Chile, no existe tradición de institutos gubernamentales para la formación de los altos funcionarios públicos, ya que la opción ha sido entregar esta misión al sistema universitario, por corresponder a la misión de la Universidad la formación de las élites de la sociedad.

Desde el siglo pasado, el sistema universitario chileno se ha dividido en dos grandes grupos: las Universidades Estatales y las Universidades Privadas.

En el sistema Universitario actual, que incluye dieciseis Universidades estatales y 68 Universidades Privadas, existen nueve escuelas de Formación de Administradores Públicos, las que reciben indistintamente el nombre de Escuelas de Ciencias Políticas y Administrativas o Escuela de Administración Pública, a excepción de la Universidad de Chile que a partir de 1995 se denomina Escuela de Gobierno y Gestión Pública.

Sin embargo, este proceso de asentamiento universitario no fue fácil. A partir de la instauración del régimen militar chileno que data de 1973, una progresiva crisis se acentuó en la visión de la forma como debía institucionalizarse la relación entre el Estado y la Sociedad.

La intensiva penetración del Estado en casi todas las áreas de la Economía que se verificaban en 1973, no fue vista por el nuevo gobierno como una situación coyuntural producto de la aplicación de un proyecto político socializante, sino como la culminación de un largo proceso de expansión estatal. [2]

En la visión de uno de los principales ideólogos del nuevo régimen militar se sostenía que "un Estado que controla la actividad económica en un país inhibe necesariamente la iniciativa, la imaginación y el espíritu emprendedor de sus habitantes, limitando en esta forma el desarrollo de habilidades e inquietudes que hacen más rica la vida de las personas. Más grave aún, el control de la actividad económica da al Estado un poder político incontrarrestable, y la experiencia nos demuestra que puede ser usado para controlar la vida de las personas, impidiendo su

[2] Mancilla Betti, Marcelo. "América Latina: Impacto de la crisis de la década de 1980 y la Administración Pública". Instituto Profesional de Osorno. Osorno, Chile. Mayo de 1984, página 10.

libertad para decidir ya no sólo en materias económicas sino también en materias culturales, familiares o religiosas".[3]

La afirmación precedente sintetiza la visión permanentemente crítica que se tenía sobre el rol del Estado, al que se atribuía ser el causante de la baja tasa de crecimiento del país en los últimos cuarenta años, y puede afirmarse que aquella visión crítica no obedecía a un enfoque económico y parcial, sino a una perspectiva ideológica y globalizante.

Sin duda, estas apreciaciones influyeron en forma determinante en los procesos formativos de profesionales ligados al quehacer del Estado que estaban desarrollándose en Universidades chilenas y claramente en los procesos de capacitación del recurso humano que trabajaba en el aparato Estatal.

En general, el recurso humano fue el factor más abandonado del proceso reformador del Estado que entonces se llevaba a cabo por el gobierno militar, y en este ámbito la capacitación y el adiestramiento fueron reducidos drásticamente. Inclusive, en la Comisión Nacional de Reforma Administrativa (CONARA), se llegó a estudiar un detallado Reglamento de Calificación de Personal, el que finalmente se abandonó pues habría resultado una inconsecuencia enfatizar o anteponer la calificación que formaliza sanciones y estímulos sobre la capacitación que crea las condiciones para que tales estímulos sean efectivos.[4]

Una de las pocas modificaciones sustantivas introducidas en el área específica de los recursos humanos fue la creación de la Escala Unica de Remuneraciones, que uniformó inicialmente todas las remuneraciones de la Administración Pública central y de las Municipalidades, para llevar a la práctica el principio de equidad de que a igual función debería corresponder igual salario. La Escala Unica de Remuneraciones introdujo una fuerte compensación a los estudios superiores por la vía de la llamada "Asignación de Título" o "Asignación Profesional", que era un porcentaje variable que se agrega al sueldo base. No obstante, en el largo plazo no hubo ningún impacto efectivo en

[3] de Castro, Sergio, Ministro de Hacienda, en exposición sobre el estado de la Hacienda Pública en 1978. Publicado en "Informe Económico Anual, 1978", ODEPLAN, p. 7.

[4] Mancilla Betti, Marcelo. Op. Cit. Pag. 21

la capacitación sistemática de los estratos medios y altos de la administración pública.[5]

LA FORMACION PROFESIONAL

En el sistema universitario chileno actual, existen 9 Universidades ligadas a la formación de profesionales para el sector público. Las más antiguas son las Escuelas de la Universidad de Chile y de la Universidad de los Lagos. Se encuentran distribuidas en una extensa zona geográfica, desde Antofagasta a Puerto Montt. Todas poseen un curriculum relativamente similar. Cinco Escuelas tienen su sede en la ciudad de Santiago. Cinco Universidades son públicas y tres de ellas privadas, de acuerdo a como se especifica en la tabla siguiente:

Escuelas de Administración Pública en Chile en 2002

Nombre de la Escuela	Año de Creación	Universidad	Propiedad
de Gobierno y Gestión Pública	1954	U. de Chile	Estatal
de Ciencias Políticas y Administrativas	1973	U. de Los Lagos	Estatal
de Ciencias Políticas y Administrativas	1983	U. Central	Privada
de Administración Pública	1991	U. de Santiago	Estatal
de Ciencias políticas y Administrativas	1991	U. Academia de Humanismo Cristiano	Privada
de Ciencias Políticas y Administrativas	1992	U. de Concepción	Privada
de Administración Pública	1993	U. Tecnológica Metropolitana	Estatal
de Administración Pública	1993	U. de Antofagasta	Estatal

Las Escuelas universitarias antes identificadas, sin tener la jerarquía académica de Facultad o de Departamento, en la mayoría de los casos cumple no sólo funciones docentes, sino también de investigación y de

[5] ibidem, p. 22

extensión. Esta situación excepcional se explica porque dentro de la Universidad no hay ninguna otra unidad académica preocupada centralmente de los asuntos públicos, sino que por el carácter multidisciplinario del tema, éste es tratado de manera parcial e incompleta por otras unidades académicas.

Todas las Escuelas realizan una función docente, que consiste en la formación de profesionales a nivel de licenciatura con cinco años de duración después de la enseñanza media, incluyéndose en todas ellas asignaturas de administración y gestión, jurídicas, económicas, de ciencia política y de sociología, además de ramos complementarios del área cuantitativa.

Desde la perspectiva de la integración del Estado y la Universidad, a partir de 1991 se inició un promisorio trabajo de coordinación de las cinco Escuelas más antiguas con la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, dependiente del Ministerio del Interior de Chile. Este se plasmó a través de la creación de la Red Nacional de Instituciones de Formación e Investigación en Administración Pública, órgano coordinado a través del Trabajo de la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (RIGEP). La Red Nacional permitió por primera vez coordinar el trabajo de formación de gerentes públicos que realizaban las Universidades en Chile con los propósitos de Modernización del Estado que se enarbolaban al principio de la década. Si bien el trabajo desarrollado por la Red fue muy auspicioso, a partir de 1994 el gobierno interrumpió su participación.

A pesar de no existir un trabajo institucionalizado entre las Escuelas, se ha realizado siempre una coordinación a través del Colegio de Administradores Públicos de Chile, que la evalúa como muy necesaria en las circunstancias actuales por la que atraviesan tanto la profesión como la disciplina en Chile.

En el trabajo desarrollado en el “Taller de Desarrollo de Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de Gerentes Públicos”, se destacó la necesidad de que las Universidades y los centros de enseñanza se vinculen más estrechamente al campo de

desempeño profesional de sus egresados, con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:[6]

a) Fortalecer a la extensión universitaria.
b) Acercar las tareas académicas a la realidad de la enseñanza.
c) Vincular estrechamente la enseñanza y la capacitación.
d) Generar un uso pleno de la Educación continua.
e) Instituir Fundaciones de Egresados.

LA CARRERA DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS

La Universidad de Los Lagos tiene una experiencia de más de 30 años formando los cuadros superiores de la Administración del Estado. Más de 500 profesionales han sido formados en nuestra institución, lo que ha implicado una importante acumulación de experiencia y tecnología.

A partir de este hecho y reconociendo la absoluta necesidad de vincular el quehacer universitario y la acción que se desarrolla en el sector público, a partir de 1994 nuestra Universidad inició uno de los esfuerzos más grandes y profundos que se haya realizado en el ámbito de la formación en Administración Pública por un ente universitario en Chile.

Se trata del Programa de Desarrollo de Trabajadores, que a través del Decreto Interno Nº 70 de 19 de enero de 1994, generan el Reglamento y Plan de Estudios del Programa Extraordinario de Titulación para Funcionarios de la Administración del Estado .

Durante las diferentes etapas históricas de nuestro país, tanto el perfil profesional como los objetivos de la carrera han sido ajustados a las realidades predominantes. En su génesis, la carrera surgió otorgando una formación de carácter técnico a fines de la década de los sesenta, de tal forma que su formación conducía al título de Técnico en Administración Pública. Con posterioridad, la carrera asume un perfil profesional convirtiéndose en la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas. A partir de 1979, la malla curricular de la carrera es reformada, otorgándole un perfil de formación más tecnocrática que política y se comienza a otorgar el título de Administrador Público.

[6] Guerrero, Omar. op. cit. p. 22

Durante este período y hasta 1993 la carrera se dictó en el campus Osorno de la Universidad y resistió la transformación, primero, de la Universidad de Chile en Instituto Profesional de Osorno, en 1981 y, luego, de éste en Universidad de los Lagos, en 1993.

En 1994 la carrera se traslada a la ciudad de Puerto Montt, retomando su histórica denominación de Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, e integrando dos concepciones que la identifican y que constituyen su fortaleza. En primer término su sólida formación politológica, por lo que se cuenta con destacados académicos egresados de la profesión y su vinculación con el tema Regional y Local, situación que se ve ampliamente favorecida por su dictación en la capital regional de la Región de los Lagos, uno de los sitios emergentes más importantes del país.

Este último aspecto, sin duda ha generado una permanente vinculación de la carrera con las acciones del Estado en la Región, cuya expresión se asienta en los desafíos emergentes que poseen los enclaves territoriales del país. El proceso de descentralización de las acciones del Estado no sólo tiene sentido en la necesaria distribución de competencias para la mejor acción estatal, sino constituye un elemento determinante a la hora de pensar en la mejor distribución de los frutos del progreso científico y técnico del país.

El Reglamento y Plan de Estudios de la carrera de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad de los Lagos se encuentra actualmente regido por el Decreto Interno N° 1098, del 18 de julio de 1994, y dentro de los objetivos de la carrera está el de formar un profesional altamente capacitado para intervenir en los organismos del Estado, en la formulación e implementación de las políticas públicas como parte de los programas de desarrollo, y para desempeñar a lo largo de su carrera profesional posiciones políticas, ejecutivas, técnicas y de asesoría en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones y sistemas gubernamentales y administrativos, tanto en el ámbito del Gobierno y Administración Central como Regional y Local.

Además, la carrera pretende que los alumnos:

- Comprendan las ideas del desarrollo socioeconómico y las relacionen con las concepciones políticas y administrativas de la conducción estatal.
- Detecten los requerimientos de cambio y progreso provenientes de la propia Administración del Estado y del medio en que está inserto.
- Se constituyan en un elemento dinámico que motive e impulse los cambios que se estimen necesarios.
- Reconozcan problemas particulares de la Administración Pública, especialmente aquellos relacionados con la gestión administrativa del sector e incorporar los aportes científicos y tecnológicos de las disciplinas de su campo profesional, debidamente adaptados a las características de la realidad en que actúa

El Título III, especifica el Perfil del Profesional que se quiere alcanzar:

El egresado de la carrera de Ciencias Políticas y Administrativas tiene una acabada formación científico-técnica en las áreas socio-política, económica, jurídica y administrativa, y está dotado de sólidos principios ético-morales que motivan una profunda vocación de servicio a la comunidad y una orientación humanista a su acción.

La formación multidisciplinaria le permite una visión integrada de los problemas de la sociedad. Los contenidos programáticos del plan de estudio posibilitan el desarrollo de capacidades para la creación e implementación de soluciones nuevas, de acuerdo a las indicaciones del interés nacional.

Estará capacitado para comprender y explicar científicamente la realidad político-administrativa mediante el conocimiento de los fundamentos teóricos, metodológicos, técnicos e históricos relativos a su campo de desempeño y a su medio ambiente.

El condicionamiento político del aparato administrativo del Estado le impone una doble dimensión a su ejercicio profesional, esto es en el carácter político y administrativo de su función, con lo cual está en función de asumir los imperativos del cambio, demandando una actitud

positiva que se concreta en la práctica en el aprovechamiento de instrumentos y técnicas en beneficio de la comunidad.

Los requerimientos del ejercicio profesional, implican un permanente trabajo en equipo, que además es interdisciplinario, por lo que posee un alto desarrollo de las habilidades para el manejo de las relaciones interpersonales, caracterizada por una elevada madurez, disciplina y sentido de la responsabilidad. Asimismo, su capacidad de manejo de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos lo obligan a desarrollar habilidades para actuar en grupos y orientarlos a la consecución de objetivos predeterminados.

El Administrador Público está dotado además, de capacidad para abordar problemas de alta complejidad en su campo de desempeño, los que debido a su cosmovisión, son enfrentados con criterios de eficiencia, actitud positiva ante el gran sentido de responsabilidad y cuidado que debe caracterizar la dirección de los asuntos públicos. Asimismo, está en condiciones de elaborar programas dirigidos a amplios sectores de población, manejar categorías analíticas y gran número de variables socioeconómicas, políticas y administrativas

La carrera tiene una duración de 10 semestres académicos en su fase lectiva, y es conducente al título profesional de Administrador Público y al grado académico de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas.

Malla Curricular de la Carrera de Ciencias Políticas y Administrativas	
Título profesional:	**Administrador Público**
Grado Académico:	**Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas**
I Semestre	**Nº total horas**
Matemáticas I	06
Teoría de la Administración	06
Introducción al Derecho	04
Sociología	04
Electivo	04
TOTAL	**24 horas**

II Semestre	
Matemáticas II	06
Teoría de la Organización	06
Derecho Constitucional	04
Psicología Social y del Trabajo	04
Electivo	04
TOTAL	**24 horas**
III Semestre	
Administración Pública I	04
Derecho Administrativo I	04
Contabilidad I	06
Estadística I	06
Electivo	04
TOTAL	**24 horas**
IV Semestre	
Estadística II	04
Derecho Administrativo II	04
Contabilidad II	04
Economía I	06
Electivo	04
TOTAL	**22 horas**
V Semestre	
Economía II	06
Computación I	04
Ciencia Política I	04
Derecho Administrativo III	04
Administración Pública II	04
Electivo	04
TOTAL	**26 horas**
VI Semestre	
Economía Internacional	06
Computación II	04
Administración de Recursos Humanos	04
Ciencia Política II	04
Métodos y Técnicas de Investigación	04
Electivo	04
TOTAL	**26 horas**

VII Semestre	
Ciencia Política III	04
Administración de Recursos Humanos II	04
Racionalización Organizacional	04
Hacienda Pública	06
Relaciones Públicas y Comunicaciones	04
Electivo	04
TOTAL	**26 horas**
VIII Semestre	
Ciencia Política IV	04
Administración Pública III	04
Contabilidad Pública	06
Diseño y Formulación de Proyectos	04
Relaciones Laborales y Seguridad Social	04
Electivo	04
TOTAL	**26 horas**
IX Semestre	
Evaluación y Administración de Proyectos	04
Gerencia Pública	06
Planificación y Control de Gestión	04
Organismos y Relaciones Internacionales	04
Formulación y Evaluación de Políticas Públicas	04
TOTAL	**22 horas**
X Semestre	
Práctica Profesional Examen de Título y/o Grado	

A MODO DE CONCLUSION

Chile está viviendo un período de profundos cambios que exige el diseño de nuevas estrategias para enfrentar el futuro. En el plano político se han acentuado las medidas que tienden a favorecer la participación ciudadana y el fortalecimiento de los niveles de institucionalización. En lo económico, los objetivos del desarrollo se han confiado de manera significativa a la iniciativa de los particulares, asumiendo el Estado un rol de fomento y regulación.

Lo anterior obedece a una concepción de Estado que ha ido imponiéndose globalizadamente en el mundo, con transformaciones profundas que han repercutido en el tamaño y rol que le asiste en su relación con la sociedad civil.

Las transformaciones han significado, entre otros efectos, una nueva división del espacio territorial nacional, conformándose áreas territoriales a las que paulatinamente se les ha ido dotando de la institucionalidad e instrumentos necesarios para su gobierno y administración, de tal suerte que hoy constituyen la pieza clave para lograr los objetivos de desarrollo, acercando los centros de toma de decisiones a los ciudadanos.

La mayor responsabilidad en la tarea del desarrollo de los enclaves territoriales (llámense éstos regiones o comunas), lleva consigo la necesidad imperiosa de preparar recursos humanos que sean capaces de asumir las tareas de conducción de este proceso.

Mejorar la calificación técnica de los recursos humanos es tarea delicada e ineludible, requisito determinante para el fortalecimiento regional.

En este plano, la Universidad de los Lagos recoge el interés de los funcionarios públicos de Chile y proyecta el trabajo formativo, si bien no exento de dificultades, con la convicción sólida de que se está contribuyendo directamente a ser un país desarrollado en el tercer milenio.

EL PROCESO DE DEFINICION DE LA MALLA CURRICULAR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA EN LA UNIVERSIDAD DE CHILE

EDUARDO ARAYA
Director de la Escuela de Gobierno
Gestión Pública y Ciencia Política
Universidad de Chile

El primero de la derecha es don Eduardo Araya; a su lado, hacia la izquierda, don Juan Eduardo Toledo, Jefe de la Carrera de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad de Concepción, y don Pedro Ortega, Profesor de Prácticas Profesionales de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Santiago.

INTRODUCCION

El presente documento contiene los aspectos principales de la presentación hecha el día 25 de julio de 2002 en el Encuentro Nacional de Carreras de Administración Pública sobre el Proceso de definición de la nueva Malla Curricular de la Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política de la Universidad de Chile, fundada el año 1954.

ANTECEDENTES

La malla curricular en transformación tuvo su origen en el año 1991 y fue modificada en 1997. La opinión generalizada de profesores y alumnos hacia el año 2000 era la necesidad de introducir mejoras, flexibilizaciones y actualizaciones significativas en la malla curricular. Se entendía -y los estudios inherentes a la transformación lo han confirmado- que la malla anterior era y es de ostensible calidad. La mejor demostración de ello ha sido el éxito de los egresados y titulados.

ORIENTACION GENERAL

La formación de un profesional capacitado para observar primeramente la realidad y entenderla, seguidamente conocerla a través de la sistematización teórico conceptual y, finalmente, con capacidad para intervenir la realidad, transformándola creativamente en una perspectiva humanista.

CONTEXTO

El trabajo del equipo encargado, compuesto por profesores y alumnos, así como por especialistas de la Dirección de Pregrado, ha tenido como marco de referencia principal tres aspectos fundamentales:

- Los importantes cambios que se han vivido en los últimos 30 años en la sociedad chilena y el mundo.
- Las transformaciones en la enseñanza superior chilena y, particularmente, los principios centrales y orientaciones para la docencia en la Universidad de Chile, dirigidos a producir una profunda reorientación en los curriculums del pregrado. Esta circunstancia ha dado lugar a un enfoque moderno que estructura esta formación en los niveles de:
  - **Formación General**, entendida como "aquellas actividades curriculares que contribuyen al desarrollo del estudiante desde una visión contextual, ética y pluralista del desempeño de su profesión o cultivo de su disciplina"[1], por una parte,

[1] Universidad de Chile D.U. 0020548 del 26 de diciembre de 2000 "Reglamento General de los Estudios Universitarios de Pregrado"

- Formación Básica, entendida como "actividades curriculares que proporcionan conocimiento, destrezas y aptitudes para la comprensión y proyección de diversos sectores del conocimiento incluyendo el ámbito de la tecnología"..... "aquellos cuerpos de conocimiento, enfoques metodológicos y estrategias de indagación dotadas de estabilidad epistemológica que definen la identidad de una disciplina y por aquellos que informan de manera comparable a una diversidad de disciplina al interior de un área del saber".[2]
- Formación especializada, la que se entiende "constituida por actividades curriculares destinadas a procurar los conocimientos, destrezas y aptitudes vinculados específicamente con la preparación profesional y académica avanzada indispensables para actuar en la solución de problemas propios de un determinado sector del conocimiento y de las técnicas involucradas en el quehacer profesional".[3]
- Las reflexiones y análisis del equipo sobre las transformaciones derivadas de los procesos de Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública vividos en los últimos años en el nivel nacional e internacional, y que constituyen un poderoso insumo para la formulación de un perfil profesional orientado a la formación de un Administrador Público del nuevo siglo.

Se consideran en la propuesta que se entrega los principios que reorientan la función pública, tales como el servicio público, la participación, la complementariedad público- privada, la probidad, la descentralización, la gobernabilidad, el fortalecimiento de la democracia, la búsqueda de la equidad. Igualmente, se encuentran presentes las consecuentes demandas originadas en estos principios, en términos de un perfil de competencias idóneo para el profesional que se aspira a formar.

Importante insumo fue la opinión de profesionales administradores públicos egresados y con experiencia profesional de excelencia, respecto de las necesidades en la formación profesional.

METODOLOGIA DE TRABAJO

[2] Documento de Presentación al Encuentro sobre Docencia del Pregrado de la Universidad de Chile.

[3] Universidad de Chile D.U. 0020548 del 26 de diciembre de 2000 "Reglamento General de los Estudios Universitarios de Pregrado"

La Metodología seguida para la formulación de la Malla, Reglamento y Plan de Estudio (dado que por reglamento es necesario trabajar los tres elementos), tuvo las siguientes características:

Participativa: Trabajo conjunto de profesores y estudiantes. Durante 10 meses un equipo de profesores y alumnos trabajó en una a dos sesiones semanales. Avanzando progresivamente en el análisis y construcción de la propuesta, partiendo de un detallado y realista diagnóstico.

Consensuada: No se tuvo reparos en agotar la discusión de diferentes tópicos e incluso volver atrás hasta alcanzar acuerdos coherentes, cuando las circunstancias hicieron pensar que ello era necesario. El proceso de reestructuración de la Escuela y de normalización de plantas docentes constituyó una oportunidad para enriquecer la discusión.

Asesoría Técnica: Se contó permanentemente con las instancias técnicas especializadas de la Universidad de Chile.

Enfoque multidisciplinario: incorporando la opinión del natural ámbito epistemológico del Administrador Público en la Economía, la Ciencia Política, la Sociología y el Derecho.

CRITERIOS

- Consistencia de la formación, de tal manera de entregar una formación integral en lo científico, lo técnico y lo ético.
- Coherencia en relación con las demandas de los tiempos, de la sociedad chilena, del Estado y de la Universidad.
- Pertinencia en las asignaturas propuestas, sus descriptores, su volumen horario y el perfil profesional, y
- Excelencia en términos de formar a un profesional del más alto nivel posible y capacitado para conocer, sistematizar e intervenir en la realidad que le compete y ampliar el conocimiento en el ámbito disciplinario correspondiente.

PRINCIPALES MODIFICACIONES

Sintéticamente se mencionan a continuación las modificaciones más importantes que ofrecen el nuevo Reglamento, Plan de Estudios y Malla Curricular:

En relación con las asignaturas

1. Se estructuran 49 asignaturas: cuatro de formación general, dieciseis de formación básica y veinte de formación especializada, a lo cual se pueden agregar dos cursos libres, los que por su naturaleza pueden asimilarse como formación general y tres de idioma extranjero, asimilables a la idea de formación básica. Y cuatro cursos electivos asimilables a la formación especializada.
2. En el octavo semestre se lleva a cabo un Seminario de Licenciatura.
3. Se extiende la formación a diez semestres. En este décimo semestre se llevan a cabo tres seminarios de estudios aplicados: Gobierno, Gestión Pública y Políticas Públicas.
4. En los semestres I, IV, VI, VII y X se llevarán a cabo talleres intensivos de inducción universitaria y profesional, con una duración de tres a cinco días.
5. Se reduce drásticamente el sistema de pre-requisitos, enfatizando sólo aquellos casos de real necesidad, lo que facilita la transición de los estudiantes y la administración individual de la Malla.
6. Todos los descriptores que contiene la Malla Curricular han sido modificados y se recomienda su lectura detallada.

En relación con la Licenciatura

Se establece una Licenciatura en Ciencias Políticas y Gubernamentales con dos menciones: a) Gobierno y Gestión Pública, b) Ciencias Políticas. La diferencia está dada a partir de los ramos electivos más el seminario de Licenciatura del VIII semestre. Finalizado el octavo semestre y aprobados tres electivos más el seminario correspondiente, de manera automática el alumno obtiene el grado de Licenciado con una de las menciones ya señaladas.

En relación con la Práctica Profesional

La Práctica Profesional se entiende como un requisito de titulación y paso sustantivo en el acondicionamiento profesional del alumno. Ello supone el desarrollo de un proyecto de Práctica a realizar en instituciones de interés y beneficio para los alumnos y la Escuela, prioritariamente en el ámbito gubernamental, ya sea nacional o internacional. Deberá tener un sólido fundamento teórico y una clara coherencia y pertinencia operacional. Se reduce a tres meses y constituye un elemento fundamental en la acreditación de las competencias alcanzadas por los alumnos.

En relación con el Examen de Título

El examen de título se constituye en una actividad obligatoria y final, previa a la obtención del título profesional y se orienta a evaluar el dominio de las competencias relativas al campo académico y profesional de la Carrera, tales como:

- Toma de decisiones estratégicas, que permitan evaluar sus conocimientos;
- Habilidades tales como el razonamiento lógico, expresión apropiada, capacidad de análisis, síntesis, juicio crítico, interrelación de conceptos;
- Manejo de procedimientos.

El Examen de Título se lleva a efecto entre 30 y 45 días después de finalizada la Práctica. Normalmente, esto debería llevarse a cabo en los meses de julio y enero de cada año, permitiendo así ocupar sólo un semestre en la Práctica y en el Examen de Título. Con ello se evita que la extensión del X semestre se transforme en un alargamiento de la Carrera.

MARCO DEL DESARROLLO

La experiencia acumulada por la Escuela en sus 48 años de vida, junto con las exigencias de la transformación de la malla curricular, permite sostener que en adición a la actualización de una Malla, un Plan de Estudios y un Reglamento, es necesario que se considere el desarrollo global de la formación académica y profesional.

En efecto, se hace necesario contar con una planta docente estable y de tiempo completo, de alto nivel, con formación de postgrado y con una clara identificación con la profesión y el servicio público. A lo anterior, se debe agregar una óptima expresión de los contenidos en la sala de clases y lugares de formación, junto con metodologías modernas y sistemas de evaluación que incorporen a alumnos, profesores y sistemas.

El desarrollo de la formación se debe enfrentar en un contexto universitario que facilite la incorporación de profesores y estudiantes a la integralidad de la actividad académica. Esto es, en un ambiente donde se investigue, se cree, se haga extensión, se publique con sujeción a parámetros e indicadores de nivel internacional.

Es de primera importancia una razonable fortaleza institucional que se encamine al desarrollo y permita una adecuada inserción y respeto a la identidad multidisciplinaria de la formación del Administrador Público. En tal sentido, nos parece que los experimentos irresponsables de creación de Carreras de Administración Pública, sin los profesionales idóneos y sin Administradores Públicos, constituyen un atentado a la fe pública y un obvio retroceso en los procesos de desarrollo que la mayoría de las carreras, esforzadamente, hacen con la finalidad última de entregar profesionales que construyan una mejor Universidad y un mejor país.

La Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política de la Universidad de Chile tiene el compromiso de su comunidad universitaria, alumnos, funcionarios, profesores y autoridades, por alcanzar la mayor excelencia posible en la formación de los Administradores Públicos. La malla curricular es sólo uno de los muchos hitos alcanzados en los últimos años.

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN LA ELABORACION DE MALLAS CURRICULARES.

IGNACIO PEREZ SALGADO
Director de la Carrera de Administración Pública
Facultad de Administración y Economía
Universidad de Santiago de Chile

ANTECEDENTES

Analizar experiencias internacionales en la elaboración de las mallas curriculares, requiere a nuestro juicio tener un cierto conocimiento de:

- El Estado del Arte;
- Las tendencias actuales en los estudios de pre-grado y post-grado en Administración y Gerencia Pública;
- Papel que deben cumplir el Estado y las Universidades en la formación y capacitación de funcionarios públicos en los diversos niveles.

EL ESTADO DEL ARTE

La disciplina de la Administración Pública como la conocemos ahora, se inicia en los Estados Unidos como un cuerpo de conocimientos en los albores del siglo XX. Dos libros tienen una influencia predominante: el de Leonard White, “Introduction to the Study of Administration”, publicado en 1926, y el de Gulick y Urwick, “Papers on the Science of Administration”, publicado en 1937 por el Instituto de Administración Pública de Nueva York. Ambos libros mantuvieron su influencia en el desarrollo de la disciplina por lo menos hasta la década de los 60.

Actualmente existe una disciplina conformada que otorga grados académicos que van desde la Licenciatura (Bachelor´s) hasta el Doctorado, que realiza investigaciones y que cuenta con una serie de publicaciones indexadas. Es decir, existe una disciplina que está en pleno grado de desarrollo.

En los últimos años ha comenzado una activa discusión sobre nuevos paradigmas, nuevas fronteras y nuevas agendas. Incluso, estamos pasando de la administración pública a la gerencia pública y de ésta a la

nueva gerencia o gestión pública[4]. Como es lógico, todo esto ha contribuido a hacer más confusa la situación.

En relación con este tema, todavía sigue vigente lo expresado por el Profesor Jorge Tapia Videla (Q.E.P.D), que hace algunos años atrás describía muy bien la situación de la disciplina cuando expresaba: "Como es fácil suponer, la maraña intelectual resultante dificulta la tarea de la enseñanza de la Administración Pública. La ausencia de un cuerpo teórico y metodológico ampliamente compartido levanta interrogantes en la tradición de la pregunta: ¿es posible enseñar algo que no sabemos lo que es y que no sabemos cómo distinguir e investigar? Este es un tema que, como otros enunciados anteriormente, continúan esperando por respuestas satisfactorias".[5]

Para analizar el Estado del Arte, es necesario hacer referencia al Estado Administrativo, así como a las dicotomías relativas a los diversos enfoques de la disciplina. Para ello utilizaremos el esquema planteado por el Profesor Jorge Tapia-Videla.

El Estado Administrativo

La tradición liberal y antiestatista de los Estados Unidos ha impedido que se avance en la construcción del Estado Administrativo, es decir, en la profesionalización del servicio público, la institucionalización de la enseñanza y la investigación, así como en la participación de los funcionarios públicos no políticos en los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas.

La situación de América Latina es aún peor, pero dentro de un contexto político-social distinto. En las casi cuatro décadas que van desde los años 40 a los 70, ha habido una activa intervención del Estado en el desarrollo económico y social. Sin embargo, no se ha avanzado lo suficiente en la profesionalización de la función pública, a pesar de los

[4] Véase por ejemplo: Olías de Lima, Blanca (Coordinadora, 2001):La Nueva Gestión Pública, Madrid: Prentice Hall.

[5] Tapia Videla, Jorge: "Una Visión Crítica de Déficits en la Preparación Académica para la Gestión Pública en los Estados Unidos: Conclusiones Utiles para América Latina", Documento de Trabajo presentado al Taller de Desarrollo de Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de Gerentes Públicos en Iberoamérica. Santa Fe de Bogotá: ESAP, octubre de 1991. Mimeo.

esfuerzos desarrollados por la cooperación técnica multilateral y bilateral[6] y de la existencia de leyes de servicio civil, carrera administrativa o función pública, en la mayoría de los países de la Región.

La Dicotomía Política-Administración

En nuestra opinión, la maquinaria del Estado tiene como misión servir los fines establecidos por el sistema político imperante, que en regímenes democráticos representa los anhelos, deseos y aspiraciones de la mayoría ciudadana.

Se puede afirmar que la dicotomía Política-Administración ha sido totalmente superada en el caso de América Latina. Incluso se podría afirmar que han prevalecido en el Servicio Público Latinoamericano, los aspectos políticos sobre los administrativos, lo que en cierto modo es lógico. En efecto, en sociedades en desarrollo, donde todavía no hay consenso sobre el tipo de sociedad que se quiere construir, puede ser mucho más importante contar con funcionarios públicos leales al sistema político que con funcionarios eficientes. Sin embargo, en sociedades desarrolladas donde existe consenso sobre el tipo de sociedad que se quiere edificar, es lógico que lo más importante sea la eficiencia de los funcionarios, ya que la lealtad al sistema no constituye en términos generales un problema. Esta situación plantea el tema de la racionalidad política y la racionalidad burocrática, administrativa o técnica.

La Dicotomía Administración Pública–Derecho Administrativo

En América Latina los conceptos de Administración Pública y Derecho Administrativo han tenido significados similares. Por lo demás, esta situación también se presentaba en países desarrollados como Francia y España. A partir del término de la Segunda Guerra Mundial, con la irrupción en el escenario latinoamericano de la cooperación técnica internacional, la situación cambió radicalmente. En efecto, la asesoría de las misiones de las Naciones Unidas y de los Estados Unidos, introdujo

[6] Pérez Salgado, Ignacio: "The role of Technical Cooperation in State Redesign" Documento presentado a la II Conferencia Internacional del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), Toluca, México, 27-30 de julio de 1993.

en la Región los enfoques de organización y métodos, administración de personal y presupuesto por programas.[7]

De hecho, el conjunto de esas técnicas pasó a constituir el cuerpo de conocimientos de la Disciplina de la Administración Pública. La fuerza con que esas técnicas irrumpieron en el escenario administrativo latinoamericano, hizo que el Derecho Administrativo –disciplina a nuestro juicio fundamental para la formación de administradores públicos, ya que establece el marco jurídico en el que la gerencia pública tiene que actuar- pasara a un segundo plano.

La Dicotomía Administración Pública–Administración Privada

La mayoría de los enfoques que se utilizan en el campo de la gestión pública provienen del campo de la administración de negocios. A partir de la década de los 50, comenzó un espectacular auge en los estudios de administración de negocios en los Estados Unidos, auge que continua hasta hoy. Este auge significó -entre otras cosas- que la administración de negocios contara con especialistas que venían de otros campos del conocimiento tales como la sociología, la psicología social, la economía, los métodos cuantitativos y los sistemas de información, que contribuyeron al desarrollo y a la sofisticación de la disciplina, pero también a poner de moda una serie de enfoques que hizo que un destacado profesor de gerencia se refiriera a este fenómeno como a “La Jungla de la Teoría de la Administración”.

Muchos de los enfoques desarrollados en el campo de la administración de negocios, tuvieron y tienen aplicación en el campo de la gerencia pública. De hecho, las primeras técnicas utilizadas en la administración pública derivan de la administración de empresas; entre ellas podemos mencionar: a) administración de personal, cuyos antecedentes se remontan a los estudios de Hawthorne de Elton Mayo y su equipo de colaboradores; b) organización y métodos, cuyos antecedentes se pueden encontrar en los estudios de movimientos y tiempos de Taylor y los esposos Gilbreth; y c) presupuesto por programas, cuyos fundamentos están en los sistemas de costos standard utilizados en las

[7] Para un análisis del impacto real que la aplicación de las nuevas técnicas tuvo en el sector público latinoamericano, véase: Pérez Salgado, Ignacio y Valdés Mauricio: “Balance de los Movimientos de Reforma Administrativa en América Latina: Enseñanzas” en Flores Gilberto y Nef, Jorge (eds, 1984): Administración Pública: Perspectivas Críticas, San José , Costa Rica: ICAP.

empresas privadas. Esta tendencia continúa en nuestros días; quizás el ejemplo más notable es el de la gestión de la calidad total, enfoque al que han dedicado atención varias publicaciones en relación con su aplicación al sector público[8].

Creemos que la disciplina de la Administración Pública requiere de un tratamiento diferenciado, por el entorno limitado y ambiguo en el que tienen lugar sus acciones. En relación con este tema, la John F.Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard expresa: "En contraste con la educación para los negocios, el entrenamiento para la vida pública requiere una profunda comprensión del contexto político y constitucional de la gestión gubernamental en donde la autoridad y el poder se hallan ampliamente difundidos. Mientras que ambos -la empresa privada y el gobierno- demandan gerencia eficiente, los instrumentos manejados por el ejecutivo de negocios son con frecuencia las restricciones con las que el gerente público debe trabajar[9].

Por su parte, el Instituto de Gerencia Pública de París destaca que la base de la noción de Gerencia Pública es "el reconocimiento de la especificidad de las organizaciones públicas"[10]. Esto no obsta para que la Universidad de Yale cuente con una Escuela de Organización y Gerencia (Organization and Management), que tiene como objetivo la formación de especialistas que se puedan desenvolver tanto en organizaciones públicas como privadas, con fines de lucro como sin fines de lucro, agrupando a todas bajo la denominación de "organizaciones complejas" y, en consecuencia, el "negocio" de la mencionada Escuela es crear en sus estudiantes la capacidad para gerenciar organizaciones complejas.

ESTUDIOS DE PRE-GRADO Y DE POST-GRADO EN ADMINISTRACION Y GERENCIA PUBLICA

En la actualidad existe una tendencia mundial, en especial en los países desarrollados, a considerar los estudios de Administración Pública como estudios de post-grado. Esta tendencia se hace más pronunciada, en la

[8] Car, David & Littman, Ian (1990): Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990´s, Arlington, VA: Coopers & Lybrand, 1990.

[9] Kliksberg, Bernardo: "Hacia un Nuevo Paradigma en Gestión Pública" Mimeo.

[10] Ibid.

medida en que los estudios se orientan hacia la gerencia y las políticas públicas.
Estados Unidos, que puede ser considerado como el país donde los estudios de Administración Pública han alcanzado un mayor desarrollo –al menos en el mundo académico-, la tendencia es cada vez más pronunciada hacia los estudios de post-grado. Para ello hay una serie de razones, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

a) La propia estructura del sistema universitario norteamericano. En efecto, el "College" viene a ser un paso intermedio entre la enseñanza secundaria y el estudio de una determinada profesión. Así, los estudios profesionales para poder ejercer como médico, abogado o contador público, se realizan a nivel de post- grado. De acuerdo con esta tendencia, la profesión de administrador público se estudia a nivel de post-grado.
b) La disciplina de la Administración Pública es considerada como de un alto grado de complejidad, puesto que tiene una estrecha vinculación y por supuesto se alimenta de disciplinas tales como: la sociología, la psicología social, la economía, la ciencia política y el derecho administrativo. Por otra parte, esta complejidad es aún mayor cuando los estudios se orientan hacia la gerencia y las políticas públicas.

De acuerdo con la National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA), de las instituciones afiliadas a ese organismo, el 76% ofrece cursos de post-grado, incluyendo la Maestría y el Doctorado, y 24% cursos de pre-grado. La disciplina de la Administración Pública reúne un cuerpo de conocimientos, cuyos orígenes se pueden remontar a Woodrow Wilson[11] y sus nociones acerca de la dicotomía política- administración, y a Max Weber[12] y sus estudios sobre la burocracia.

El cuerpo de conocimientos de la disciplina de la Administración Pública puede ser separado en dos cuerpos perfectamente identificables. Por una parte, están lo que se podría denominar técnicas administrativas,

[11] Ver por ejemplo: Wilson, Woodrow: The Study of Administration (1887), en Shafritz, Jay & Hyde, Albert, (1992): Classics of Public Administration, Pacific Grove, California: Brooks Cole Publishing Company, pp. 11-24

[12] Weber, Max : La Burocracia, (1946) en: Shafritz, Jay & Hyde, Albert, (1999): Clásicos de la Administración Pública, México D.F.: Fondo de Cultura Económica., pp. 117-140.

entre las que se pueden mencionar: contabilidad pública, presupuesto público, administración de personal, organización y sistemas, técnicas de control y estadística. Por otra parte, tenemos el campo de la gestión o gerencia pública que, como muy bien señalaron los clásicos de la Administración[13] es una actividad distinta que requiere de habilidades especiales diferentes de las "habilidades técnicas", y que tiene más que ver con el manejo de las personas que de las cosas, de ahí la definición generalmente aceptada de "llevar a cabo actividades para alcanzar determinados objetivos a través y mediante la acción de las personas".

Es decir, un gerente es aquel miembro del cuerpo social de la organización que formula políticas, desarrolla alternativas y una vez elegida la que considera más conveniente de acuerdo a los objetivos organizacionales, coordina los esfuerzos del grupo humano bajo su dirección para lograr el objetivo elegido, teniendo presente el entorno y cerrando el ciclo con el establecimiento de los controles que permitan la necesaria retro-alimentación.

De aquí se puede concluir que los aspectos fundamentales en la acción de un gerente lo constituyen el proceso decisorio, el manejo del grupo humano y la evaluación de ese proceso para tomar la debida acción correctiva.

Como se puede colegir de lo dicho anteriormente, esta actividad es completamente distinta de la formulación de un presupuesto, del proceso de selección, capacitación y evaluación del personal, de la puesta en marcha de un sistema contable, etc. Sin embargo, y esto es importante de subrayar, todos estos procesos ayudan a la implementación de la labor gerencial. No hay que olvidar que ambos, los procesos técnicos y la gestión, forman parte de la misma disciplina: la Administración Pública. Así, el presupuesto constituye una importante herramienta para el proceso decisorio, en especial si se utilizan presupuestos alternativos de acuerdo a distintos escenarios.

Las técnicas de administración de personal, si se implementan correctamente, pueden facilitar el sistema de relaciones inter-personales y, finalmente, los sistemas contables constituyen la herramienta

[13] Ver por ejemplo: Fayol, Henri: Administración Industrial y General (1956), Buenos Aires: Editorial El Ateneo; y Gulick, Luther & Urwick Lyndall (1937) en: Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Administration.

fundamental para que operen los procesos de retro-alimentación. Más aún, la gerencia convencional, con su énfasis en jerarquías, procesos uniformes y eficiencia, está mucho más cerca de las técnicas administrativas, y tiene poca aplicación en contextos organizacionales caracterizados por la ambigüedad, la interdependencia, los compromisos múltiples y la incertidumbre política, como es el caso de las organizaciones públicas. Para responder a estos contextos es necesario recurrir a conceptos como la gerencia estratégica, la teoría de la organización, el cambio social y el manejo de conflictos inter-institucionales.

Es decir, una de las principales características de la gestión pública es que actúa dentro de las organizaciones complejas Como señala el Profesor Stevens de la Universidad del Estado de Pennsylvania (Pen State) al comentar el libro del Profesor Koteen:[14] "una de las más continuas, importantes y persistentes, pero elusivas búsquedas en el campo de la gestión y de la administración pública, es desarrollar un modelo para gestionar organizaciones complejas".

En los párrafos precedentes hemos hecho referencia a la disciplina de la Administración Pública y dentro de ella hemos tratado de destacar la Gerencia o Gestión Pública, indicando que en el nivel de post-grado el énfasis debe ponerse en esta última disciplina. En efecto, la gerencia pública se diferencia de la disciplina de la administración pública en que se focaliza más en los procesos estratégicos que en los procesos gerenciales; en las relaciones inter-organizacionales más que en las intra-organizacionales y en la intersección de la política pública y la gerencia. Este concepto de gerencia pública fue acuñado, por decirlo así, en la Conferencia convocada por la National Public Management Research Conference realizada en la Universidad de Syracuse el 20 y 21 de septiembre de 1991[15].

El desarrollo del concepto de gerencia pública se ha alimentado de dos vertientes. Por un lado, de las escuelas de políticas públicas. Por otro lado, de las escuelas de administración de negocios orientadas hacia la

[14] Véase: Koteen, Jack (1991): Strategic Management in Public and not Profit Organizations, New York: Praeger Publishers, 1991. Comentado en Public Administration Review, March-April 1992, Vol. 52, Nº 2. Book reviews, pág. 204.

[15] Véase: Bozeman. Barry (editor, 1993): Public Management: The State of the Art, San Francisco, Cal.: Josey-Baas Publicsehrs, 1993. P xiii.

gerencia pública, y que asignan especial importancia al estudio de la gerencia como tal, más que a las denominadas áreas funcionales.

PAPEL QUE DEBEN CUMPLIR EL ESTADO Y LAS UNIVERSIDADES EN LA FORMACION Y CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS.

En los países desarrollados, aunque tomando diversas formas, la capacitación y en cierto modo la formación de los altos cuerpos profesionales de la Administración y de sus gerentes o directivos corresponde por lo general al Estado.[16]

Así, en Francia, l´Ecole Nationale d´Administration (ENA), creada el 9 de octubre de 1945 durante la primera administración del General De Gaulle, siendo Ministro de la Función Pública Michel Debré, forma los altos cuerpos de la administración del Estado, entre los que se pueden mencionar: administradores civiles, prefectos[17], diplomáticos, miembros del Consejo de Estado, jueces administrativos, inspectores de finanzas y miembros del Tribunal de Cuentas, entre otros. A la ENA se accede por concurso oposición después de haber obtenido un grado universitario, por lo general en el Institute de Sciences Politiques de París, más conocido como "Sciences Po". En realidad, 2/3 de los que ingresan a la ENA son graduados universitarios y 1/3 funcionarios de la administración[18]. Según un conocido especialista, el concurso de la ENA es la realización más notable en la dirección de intentar unificar los concursos para luchar contra la tendencia a organizar vías propias de reclutamiento.[19] Un aspecto importante en la formación que proporciona la ENA es que junto con completar la enseñanza humanística a través de disciplinas como la historia, la economía y la ciencia política, se pone énfasis cada vez más en la organización y las técnicas administrativas[20].

[16] Especialmente en los países europeos.

[17] Equivalente a los gobernadores o intendentes de Latinoamérica, con la diferencia de que estos son cargos políticos, mientras que los prefectos forman parte de la burocracia.

[18] Ver por ejemplo : Parris, Henry: "Twenty Years of l´Ecole Nationale d´Administration". Reprinted from the 1965 Winter Issue of Public Administration, Royal Institute of Public Administration. Véase también: "Le Monde" de 21-22 –Fev-1982, sobre la propuesta de reforma de la ENA, en la que se propone introducir algunos cambios que favorecen la democratización y regionalización en el reclutamiento de candidatos.

[19] Véase: Debbasch, Charles (1981): Ciencia Administrativa. Administración Pública, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, p. 351.

[20] Ver: Chevalier, J y Loschak, D.: Ciencia Administrativa, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, p. 30.

En España, el acento para la selección de los cuerpos superiores de la administración se pone en el concurso oposición[21]; una vez aprobado éste los seleccionados deben pasar por la respectiva Escuela de la especialidad: Escuela Diplomática, de Inspectores de Hacienda, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), etc., pero en ningún caso los resultados que obtengan en la Escuela de la correspondiente especialidad, afectan la antigüedad lograda en la respectiva oposición[22]. En cambio, en el caso de la ENA los resultados obtenidos en los cursos son fundamentales no sólo para la antigüedad, sino también para determinar a que cuerpo de altos funcionarios tendrá acceso el aspirante a "enarca".

En el caso español, el sistema conocido como "Sistema de Mérito", "se encuentra sometido a una seria y en parte fundada contestación doctrinal y política". Aunque no hay duda que el "Sistema de Mérito" se estableció para remediar en parte los excesos de los partidos políticos, basta ver lo que ocurre en los países latinoamericanos, en los que impera el sistema del "botín político", y en los que sería altamente beneficioso para la eficacia y eficiencia del sector público la introducción del "Sistema del Mérito". Si los exámenes para entrar al "Sistema de Mérito" son abiertos y competitivos y, por lo tanto, se compensa el esfuerzo y la inversión en la preparación de los exámenes, el sistema reduciría sustancialmente los nombramientos partidistas en los altos niveles de la Administración.

La Administración Pública en Gran Bretaña está compuesta por una diversidad de agencias estatales con distintas funciones de control político y "accountability" que incluyen: el servicio civil que corresponde al gobierno central, un gran número de burocracias locales que sirven al sistema municipal, el Servicio Nacional de Salud y una serie de otras organizaciones que son responsables por asuntos administrativos, consultivos, asesores y reguladores.

El Informe Northcote-Trevelyan publicado en 1854 estableció para el servicio civil, la neutralidad política. En otras palabras, los miembros del servicio civil están obligados a servir a los gobiernos con fidelidad, con

[21] Concurso simplemente conocido como "oposiciones" que, según Gregorio Marañon, es el espectáculo más sangriento después de las corridas de toros.

[22] Ver: Prats y Catalá, Joan: "Servicio Civil y Gobernabilidad Democrática", en Revista Iberoamericana de Administración Pública" Nº 1, julio-diciembre, 1998, pág. 29.

independencia de sus inclinaciones políticas. Inicialmente esto fue considerado sospechoso por los partidos de izquierda, que consideraban que los servidores públicos tenían cierta preferencia por el "establishment".

En la formación de los altos funcionarios participan tanto las Universidades como el Estado. Así, las Universidades de Oxford y Cambridge constituyen los centros que tienen prioridad en el reclutamiento de los funcionarios del "Civil Service". A partir del Informe Fulton se estableció el Civil Service College[23]. A principios de la pasada década se comenzó a desarrollar una importante reforma bajo el liderazgo de Sir Peter Kemp, que consistió en considerar al Sector Público como un conjunto de agencias separadas. Bajo este sistema, a cada una de las reparticiones se le asignan metas a cumplir, especificando aspectos tales como velocidad en la provisión de los servicios y niveles de productividad. Los ejecutivos responsables obtienen premios por el logro de las metas y la mayoría de ellos son reclutados por concurso oposición.[24]

En los Estados Unidos, las bases del Servicio Civil fueron establecidas en 1883 mediante la Pendleton Act. Es curioso que esta ley se haya aprobado como consecuencia del asesinato del Presidente Garfield por parte de un individuo que buscaba una posición en el gobierno.[25]

La formación de los altos funcionarios del Estado -los niveles superiores del Servicio Civil-, está a cargo del Federal Executive Institute. Aunque el Servicio Civil permanente está algo truncado por el patronazgo que existe en los niveles superiores, éste sigue siendo una importante organización en la que existe una carrera para los niveles superiores. El Servicio Civil escala con 18 grados. Los tres grados más altos conforman los niveles superiores de la carrera funcionaria. La organización de la carrera en términos de estructura y reclutamiento está administrada por la Oficina de Personal y Gerencia (Office of Personnel and Management), creada en 1978, siendo su predecesora la Comisión del

[23] Report on the Committee Chaired by Lord Fulton: The Civil Service, Vol. I 1966-1968, London: Her Majesty Stationery Service, 1970.

[24] The Economist, Dec. 21st 1991-Jan. 3 1992, Vol. 321, pág. 17. Véase también Reid, Gary: "Civil Service Reform in Latin América: Lessons for Experience" Documento presentado la Taller Regional del PNUD sobre Desarrollo de la Gestión del Sector Público.

[25] Shafritz, Jay; Ricucci, Norma; Rosenbloom, David; & Hyde, Albert (1992): Personnel Management in Government: Politics and Process, New York: Marcel Dekker Inc., pp. 3-5.

Servicio Civil. En 1979 se estableció el Senior Executive Service, que se puede considerar como un importante avance en la profesionalización de la administración pública[26]. A contar del inicio de la Administración del Presidente Clinton, en enero de 1993, se constituyó bajo la dirección del Vicepresidente, Albert Gore, un Grupo de Trabajo que el 7 de septiembre de 1993 propuso un Plan Maestro denominado "La Reinvención del Gobierno", en el que se pone especial acento en la reestructuración del sistema de Servicio Civil, para facilitar la contratación y el despido de empleados.[27]

En el caso de los países en desarrollo, las ex colonias francófonas y anglófonas de Asia, Africa y el Caribe han seguido en general la tradición de su antigua metrópoli y la mayoría de esos países tienen sus "ENA´s o sus "Civil Service College" o "Administrative Staff College". Esos países han logrado conservar la tradición de sus ex metrópolis, lo que ha contribuido a un cierto ordenamiento del servicio civil (civil service) o de la función pública (fonction publique), dentro del caos que hay en algunos de ellos. Así, por ejemplo, la mayoría de los países francófonos de Africa tienen una ENA -al igual que su ex metrópoli, Francia- destinada a formar los altos funcionarios de la administración y una Dirección de la Función Pública (Direction de la Fonction Publique) que contribuye a que todos los cargos estén clasificados y, además, se conozca el número de funcionarios públicos que hay en el país.

Veamos ahora cuál es la situación de nuestra América Latina. En primer término, no existe en la región una tradición administrativa tan definida como en Africa. La nuestra es una mescolanza de la tradición francesa y española del derecho administrativo, que imperó en la Región hasta el término de la Segunda Guerra y cuya única excepción es Brasil. En efecto, la reforma administrativa en Brasil se inicia durante el primer

[26] Véase: Schaeffer, Wendell: "Enfasis actuales de la NASPAA en la Formación de Administradores Públicos en los Estados Unidos", Documento presentado al Taller de Expertos para el Desarrollo de Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de Gerentes Públicos en Iberoamérica", Santa Fe de Bogotá, Colombia, 9-11 de octubre de 1991.

[27] Véase: Gore, Al (1993): The Gore Report on Reinventing Government, New York: Time Books. Existe versión en español: Gore, Al (1994): Un Gobierno más Efectivo y Menos Costoso, México D.F. Edamex. La denominación de "Reinventing Government" está tomada del libro de Gaebler y Osborne publicado en mayo de 1992, y que en su época fue un "best seller". Una de las razones que se da para proponer la reestructuración del Servicio Civil es su antigüedad, en efecto, como ha señalado la Pendleton Act, que estableció la Comisión de Servicio Civil y el Sistema de Mérito data de 1883.

gobierno de Getulio Vargas (1930-45)[28] cuando se diseñó e implementó una reforma basada en los modelos utilizados en los países desarrollados. La reforma iniciada en 1936 creó el Consejo Federal del Servicio Público, que se transformó en el Departamento Administrativo del Servicio Público más conocido por su sigla DASP, creado por Decreto-Ley en 1937. El DASP era un órgano central de personal, materiales, presupuesto y organización y métodos. Brasil se constituyó así en la avanzada de la reforma del sector público, debido fundamentalmente a la visión del Gobierno de Getulio Vargas. Por otra parte, Brasil es el único país en América Latina, donde el Servicio Exterior está formado por funcionarios de carrera y su resultado es que cuenta con la mejor cancillería de la Región.

En el resto de los países de la Región, debe destacarse la influencia que tuvo la Misión Norteamericana presidida por el Dr. Edwin Kemmerer. La Misión Kemmerer preparó en la década 1920-1930 una serie de recomendaciones sobre el ordenamiento y control jurídico y contable de las acciones del Estado con el fin de proteger la administración de los dineros públicos. Al mismo tiempo, planteó recomendaciones para el ordenamiento del sistema monetario y cambiario. La Misión Kemmerer centró su actividad en los países sudamericanos de la costa del Pacífico es decir: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú. En el caso del ordenamiento y control jurídico y contable, la Misión Kemmerer recomendó el establecimiento de las Contralorías Generales de la República, que en muchos casos reemplazaron a los Tribunales de Cuentas.

Las Contralorías estuvieron inspiradas en la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos, más conocida por su sigla en inglés GAO (General Accounting Office), que es un brazo del Congreso de los Estados Unidos. Dentro de esta misma idea se establecieron las Contralorías como órganos independientes del Poder Ejecutivo y en muchos casos se transformaron prácticamente en un cuarto poder del Estado. Lamentablemente, las constantes interrupciones del orden constitucional producidas en América Latina no permitieron tener un órgano contralor a imagen y semejanza de la GAO, como se pretendió.

[28] Bresser Pereira, Carlos(1999): Reforma del Estado para la Ciudadanía, CLAD, EUDEBA, pág. 172.

A partir del término de la Segunda Guerra Mundial, se introduce en la Región el enfoque anglosajón de servicio civil, productividad, eficiencia, organización y métodos. En suma, existe en la Región un híbrido que ha retrasado el progreso en el campo de la reforma del sector público. Por otra parte, la distancia entre la realidad y las propuestas de los expertos, así como la transferencia acrítica de sistemas administrativos de países desarrollados a países en desarrollo, ha hecho imposible utilizar racionalmente los millones de dólares que la cooperación multilateral y bilateral ha gastado en lograr una mayor eficiencia y eficacia en la entrega de bienes, servicios y regulaciones a los ciudadanos.

Es curioso y también frustrante constatar que, a pesar de que en la región existen Institutos Nacionales de Administración Pública (INAPS) en países como Argentina, Guatemala, México y Nicaragua, por citar algunos, y Escuelas de Administración Pública "Nacionales" o "Superiores" (ENAPS O ESAPS) en Colombia [29] y Venezuela[30], que tienen un nivel aceptable, no cumplen su papel como centros o escuelas de formación de funcionarios, a pesar de que en varios de los países mencionados existen leyes de servicio civil, función pública o carrera administrativa – o como se le quiera llamar, que "el hábito no hace al monje"-, que en la mayoría de los casos han quedado en el papel. En otras palabras, no hay una correspondencia entre las regulaciones del servicio civil y los programas de capacitación, por lo que el hecho de aprobar cursos o programas de capacitación, no significa que el individuo vaya a ser promovido o reclutado para una determinada función o cargo. Esta situación ocurre por razones como las siguientes:

- Falta de voluntad política para introducir cambios;
- Cultura político-administrativa que favorece "el sistema del botín político"
- Tendencia "burocrática" de las Oficinas de Personal.

El "misterio" del éxito de la ENA en Francia, reside más que en su excelencia académica –que desde luego la tiene- en el riguroso examen de selección para ingresar a ella y en el hecho de que el aspirante a "enarca", una vez egresado, tiene la seguridad de ingresar a un alto

[29] La antigua Escuela Nacional de Administración Pública de Colombia (ESAP), tiene ahora el nombre de Universidad de Administración Pública.

[30] En Chile se creó durante la Administración del Presidente Frei Montalva la Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA), suprimida posteriormente por el Gobierno Militar.

cuerpo de la administración, la importancia del cual estará determinada por la antigüedad, la que es establecida por las calificaciones obtenidas durante el curso.

REFERENCIAS

Bozeman, Barry (editor, 1993): Public Management: The State of the Art, San Francisco, Cal.: Jossey- Bass Inc., Publishers, p. xiii.

Bresser Pereira, Carlos (1999): Reforma del Estado para la Ciudadanía, CLAD, EUDEBA, pág. 172.

Car, David & Littman, Ian (1990): Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990´s, Arlington, VA.: Coopers & Lybrand.

Chevalier, J y Loschak, D.: Ciencia Administrativa, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, p. 30.

Debbasch, Charles (1981): Ciencia Administrativa, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, p. 351.

Fayol, Henri: Administración Industrial y General (1956): Buenos Aires, Editorial El Ateneo.

Flores, Gilberto & Nef, Jorge (eds. 1984): Administración Pública: Perspectivas Críticas, San José, Costa Rica, ICAP.

Gore, Albert (1993): The Gore Report on Reinventing Government, New York, Time Books. Existe versión en español: Gore, Al(1994): Un Gobierno más Efectivo y Menos Costoso, México D.F., Edamex.

Gulick, Luther & Urwick, Lyndall (1937): Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Administration.

Kliksberg, Bernardo: "Hacia un Nuevo Paradigma en Gestión Pública", Mimeo.

Koontz, Harold (1964): The Management Theory Jungle, New York: Mc-Graw-Hill Book Co., 1964.

Koteen, Jack (1991): Strategic Management in Public and not Profit Organizations, New York, Praeger Publishers.

Olías de Lima, Blanca (Coordinadora, 2001) La Nueva Gestión Pública, Madrid: Prentice Hall.

Parris, Henry: "Twenty Years of l´Ecole Nationale d´Administration" Reprinted from the 1965 Winter Issue of Public Administration, Royal Institute of Public Administration.

Pérez Salgado, Ignacio: "The Role of Technical Cooperation in State Redesign", Documento presentado a la II Conferencia Internacional del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. Toluca, México 27-30 de julio de 1993.

Prats y Catalá, Joan "Servicio Civil y Gobernabilidad Democrática" en "Revista Iberoamericana de Administración Pública". Nº 1 julio-diciembre 1998, pág. 29.

Shafritz, Ricucci, Rosembloom & Hyde (1992): Personnel Management in Government: Politics and Process, New York: Marcel Dekker Inc.

Tapia Videla, Jorge "Una Visión Crítica de Déficits en la Preparación Académica en Gerencia Pública en los Estados Unidos: Conclusiones Utiles para América Latina", Santa Fé de Bogotá, ESAP, octubre de 1991. Mimeo.

Report on the Committee chaired by Lord Fulton: The Civil Service, Vol I 1966-1968. London: Her Majesty Stationary Sevice, 1970.

The Economist, Dec. 21st 1991, Jan. 3st 1992, Vol. 321, pág. 17.

Weber, Max: La Burocracia (1946): en Shafritz, Jay & Hyde, Albert (1992): Classics on Public Administration, Pacific Grove: California: Brooks Cole Publishing Co. Pp. 11-24.

Wilson, Wodrow (1887): The Study of Administration, en Shafritz, Jay & Hyde, Albert (1999): Clásicos de la Administración Pública, México D.F. Fondo de Cultura Económica, pp. 117-140.

LAS MALLAS CURRICULARES DESDE EL AREA JURIDICO NORMATIVA. LOS TEMAS DE LA ETICA Y LA PROBIDAD

JUAN EDUARDO TOLEDO
Jefe de la Carrera de Ciencias Políticas y Administrativas
Universidad de Concepción

Efectivamente, el tema del estudio, examen y análisis propositivo de las mallas curriculares de las mismas carreras impartidas por diversas Casas de Estudios Superiores de un país como el nuestro, en evidentes cambios innovativos, cobra hoy un interés y una obligación inexcusable de las Universidades.

Por eso es que en la Universidad de Concepción acogimos de inmediato la idea de este Encuentro, apreciando el mérito de su proposición por parte del Programa Universidades-Gobiernos Regionales de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, y queremos expresarles nuestro reconocimiento por la oportunidad que nos brinda al convocarnos y coordinar esta valiosa cita.

Hemos tratado de contribuir desde el primer momento con la SUBDERE en esta idea y en los pasos que la favorecieran. Expresamos nuestra disposición entusiasta hacia el futuro. Sólo beneficios obtendremos, sin duda, de estas prácticas para nuestras Escuelas, Facultades, Universidades. El intercambio nos favorecerá mejor si lo ejercitamos coordinadamente. El tema de las mallas curriculares, como se ha dicho, es de la mayor relevancia y, por nuestra parte, apuntaremos de la manera más concreta algunos aspectos precisos de nuestra experiencia.

Un análisis global de las mallas de ocho de nuestras carreras, entrega las siguientes observaciones:

1. Se establece en cifras absolutas que la cantidad de asignaturas fluctúan entre 38 y 60; aspecto que debe llamar nuestra atención por la gran brecha que existe entre ambos extremos, considerando que el período de duración, cinco años, es el mismo.
2. Respecto a las asignaturas de Derecho, su incidencia cuantitativa oscila entre cuatro a seis, exceptuando la Universidad de Concepción. Se observa como un hecho interesante que ciertas

asignaturas como Introducción o Nociones de Derecho, Derecho Constitucional, Derecho Administrativo y Derecho Internacional, son una constante en nuestras mallas.

En cuanto a los contenidos sobre Etica y Probidad, sorprende constatar que tan sólo tres Universidades contemplan una asignatura semestral obligatoria. Ellas son las de Antofagasta, Valparaíso y Central.

La Carrera de Ciencias Políticas y Administrativas en la Universidad de Concepción

En nuestro caso presentamos en primer lugar los resultados de un trabajo práctico de encuestas, realizado por la profesora Julia Poblete Vinaixa en su asignatura de Derecho Administrativo, del 5º y 6º semestres, durante los años 2000, 2001 y 2002, que permiten concluir una concentración de respuestas favorables en los ítems de respuestas 1 y 2, lo que difiere de percepciones generales de profesores y alumnos.

Existe la percepción de que las asignaturas de Derecho tienen una participación más o menos fuerte en las mallas curriculares de las carreras formadoras del profesional Administrador Público.

En el caso concreto de la carrera de Ciencias Políticas y Administrativas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Concepción, la situación es la siguiente:

De un total de cuarenta y seis asignaturas, las de Derecho son catorce, significando el 30,43%. Su distribución por año de carrera, es la siguiente:

1er año	1 de 5
2º año	2 de 12
3er año	5 de 12
4º año	5 de 10
5º año	1 de 7

A su vez, la distribución por área temática es como sigue:

14	Asignaturas de Derecho
11	Asignaturas de Especialidad

8 Asignaturas de Area Económica, Financiera, Contable
6 Asignaturas otras Areas
2 Asignaturas de Ciencia Política
1 Seminario

Ello confirma, en nuestro caso, la fuerte incidencia de este tipo de asignaturas, incluso en desmedro de asignaturas de la especialidad, y con una muy débil participación del área de la Ciencia Política.

Análisis

1. Relevancia de los contenidos, en relación a su aporte al profesional:

   - Percepción de los Alumnos: mayoritariamente los consideran necesarios, pero cuestionan los énfasis, las superposiciones y duplicidades de contenidos y, fundamentalmente, la metodología.
   - Percepción de los Profesores: conciencia de duplicidad de contenidos y de necesidad de coordinación y correcta prelación de estas asignaturas. Coinciden en requerir un enfoque ad hoc.

2. Duración de las Asignaturas y extensión de sus programas:

   - Percepción de alumnos y profesores:

     - Existen asignaturas anuales que podrían ser semestrales.
     - Existen asignaturas que podrían fusionarse, extendiendo su duración; por ejemplo, Derecho Administrativo y Municipal, Derecho Internacional, y Organismos y Relaciones Internacionales.
     - Asignaturas en que sus contenidos podrían reformularse orientados hacia el profesional que se forma. Ejemplo: nociones generales de Derecho, Derecho Constitucional, Derecho Tributario, Derecho Económico, etc.

- Etica Pública y Probidad

    - El tema constituye un imperativo ineludible en la gestión de los gobiernos y de los particulares.
    - La globalización y su fuerte impacto en las sociedades ha afectado en forma irreversible a las culturas locales.
    - Si nos guiamos por las múltiples publicaciones y declaraciones sobre la materia, hoy día el deber no estaría en la exigencia de ser incorruptibles o totalmente éticos y probos, sino que resulta un mérito y un orgullo "poder autocalificarse como los menos corruptos de un sistema".
    - Ello denota extremos preocupantes en la relativización de conceptos fundamentales para la sociedad y la convivencia humana, como son los principios de ética y probidad, que admiten tan sólo una acepción.

Conclusiones

1. Las Universidades, Facultades y Carreras en general, y las formadoras de Administradores Públicos en particular, deben preocuparse de incorporar estos temas, tanto en la formación de sus profesionales, cuanto en la discusión, análisis e investigación académica.
2. Nuestra carrera reconoce una falencia absoluta al respecto, por lo que priorizará insertar en sus programas contenidos que generen una visión, concepción y praxis que se identifiquen con una conducta personal y actitud de servicio público fuertemente enraizada en principios éticos y morales sin distorsión ni relativización.
3. EL DEBER SER, como una aspiración permanente, como un compromiso de servicio no amagado por situaciones, sucesos o hechos contingentes, presentes en la realidad nacional e internacional, será un desafío permanente no sólo para nuestras carreras y profesionales, sino para la sociedad toda.

Reflexión Final

En su creación, la Carrera careció del trabajo de un equipo multidisciplinario, comprometido y con visión clara de los aspectos

internos y externos relativos al perfil de la carrera, de la malla curricular y del profesional que se pretendía formar.

Transcurridos diez años, con cinco promociones de profesionales, y finalizado el proceso de auto evaluación, será tarea prioritaria el reestudio de los citados perfiles y la formulación de una nueva malla y de sus contenidos programáticos, que incorporen lo observado, subsanando debilidades evidentes en las áreas de la Ciencia Política, de la Etica y la Probidad.

Y como ya lo hemos subrayado, para ese nuevo proceso que tenemos que abordar, nos será altamente útil contar con las visiones y las reflexiones que nos llevaremos de este Encuentro, cuyo proseguimiento en futuras jornadas y sesiones de trabajo debiéramos dejar establecido al finalizar nuestra reunión aquí en Valparaíso.

Es más: creo de la mayor importancia y responsabilidad que acordemos un preciso cuerpo de conclusiones que garanticen mantenernos vinculados en acciones y estudios que establezcamos colectiva y periódicamente. Queremos solicitar a la SUBDERE y a su Programa Universidades-Gobiernos Regionales que continúe apoyándonos con su coordinación y convocatoria, considerando la gran respuesta que ha tenido esta oportuna experiencia.

ADMINISTRADORES PUBLICOS AL TERRITORIO

LUIS ROMERO
Director de la Escuela de Ciencias Políticas
y Administrativas de la Universidad
Academia de Humanismo Cristiano

Estructurar una malla curricular no es un trabajo académico de carácter meramente técnico, menos aún si el profesional que deseamos formar es un administrador publico. Se trata de una construcción compleja, por las características exigibles para quien, en su ejercicio profesional, deberá demostrar atributos específicos que contribuyan al desarrollo de la "cuestión pública" dentro del Estado-Nación.

El solo hecho de referirnos al Estado-Nación da cuenta de una serie de elementos generales a considerar. Entre otros:

1. El fenómeno del que se hará cargo el profesional administrador público es de carácter social, lo que pone de relieve su dimensión multidisciplinaria y la referencia al orden sincrético de la misma.
2. La concepción actual de un mundo globalizado eleva las exigencias en la captación de oportunidades de desarrollo, donde flexibilidad, innovación, excelencia y anticipación marcan la pauta para su desenvolvimiento profesional, lo que ha modificado la percepción y expectativas de un sector público al que se le elevan las exigencias y se le asignan cualidades, que se contradicen muchas veces con el marco normativo que regula su actividad.
3. El rol regulador que asume el aparato público como instrumento del Estado, es diferente en un contexto socio-económico-cultural en donde las fronteras son mucho más difusas, la preservación del elemento ético es exigente por las "tentaciones del mercado", y el levantamiento de planes ideológicos de autorregulación y de modelos sociales alternativos sufrieron fuertes traspiés lo que de alguna manera lo ha puesto en un accionar funcional del orden de cosas imperante.

Podríamos, tal vez, añadir un cúmulo de otras reflexiones que, independientemente de la posición que tengamos, demuestran una complejidad creciente, en profundo cambio.

¿Qué podemos esperar en un futuro inmediato? La respuesta es seguramente la apuesta universitaria que debamos hacer las instituciones de educación superior que creemos en la necesidad y la importancia de formar administradores públicos en un mundo disciplinario que enfrenta esta realidad.

De ahí la importancia de concurrir a un espacio de reflexión común, para intercambiar y debatir acerca de nuestra responsabilidad de generar un profesional con un perfil que garantice una idoneidad a la altura de los requerimientos.

Desde esta perspectiva, un segundo conjunto de reflexiones nos centra en los administradores, en general, y en los administradores públicos en particular.

En nuestra Escuela, al estudiar la modificación del curriculum implementado durante este año, la primera pregunta que nos hicimos se refería a qué es un administrador. Para responderla, partimos del reconocimiento de la realidad en la que observamos la presencia de administradores públicos y administradores privados. Ambas declaraban en nuestro análisis el desarrollo de funciones directivas.

Aunque las funciones directivas no tuvieran en la forma diferencias sustanciales respecto a necesidades de las organizaciones públicas y privadas, en su naturaleza esencial nos hacía pensar en la particularidad de orientaciones no excluyentes, pero sí preferentes.

Cada observación de la realidad nos llevó a una conclusión similar. Para el profesional de lo público la orientación subordinadora es de carácter político-social, de conservación del poder, mientras que la orientación subordinada es de carácter técnico-económica.

En otras palabras, el profesional de lo público requiere de una orientación técnico-económica, pero es insuficiente para enfrentar adecuadamente su ejercicio laboral.

Esta constatación nos llevó a reconocer ciertos aspectos que debían considerarse al momento de pensar en un currículum específico:

1. **La paradoja de las necesidades del mercado**. Pareciera una paradoja y, por qué no, una contradicción, referirse a las necesidades del mercado; no obstante, quisimos tomar la constatación de una realidad cierta. Una proliferación de profesionales afines al administrador público disputan el mismo campo laboral.

Vista de una sesión plenaria del Encuentro

Es más, el camino seguido por estas necesidades es de expansión hacia un terreno que no siendo exclusivo, debiera definirse como preferente para especialistas públicos, formados en lo público. Se constata la invasión de los profesionales privados al campo público. Tal recorrido no ha seguido la orientación contraria, lo que perjudica las posibilidades de nuestros profesionales, sumado en su momento el hecho de que ese proceso aún no concluye debido a la visión *buro-patológica* de lo público.

A pesar de lo anterior, la necesidad del mercado incluye a un sector público que para dar un salto cualitativo no puede quedar librado exclusivamente a la racionalidad técnica. Lo que definitivamente se requiere en la formación del profesional administrador público es hacer presente la orientación técnico/económica subordinada, convirtiéndola en un factor crítico de éxito, y distintivo de una experticia insustituible.

2. **La experticia competitiva y la rivalidad de las instituciones dedicadas a cada proyecto.** Teniendo como base la reflexión anterior, la duda acerca del aumento de la oferta académica en la formación de profesionales administradores públicos queda despejada en el sentido de que la acción del sector público es vasta y se requiere de una mayor diversificación para atender las diversas áreas que él contiene. El tema de la rivalidad queda a nuestro juicio desplazado, en la medida que entendemos que lo central es dotar a nuestros profesionales de una experticia competitiva que permita retomar el campo laboral "natural y propio". En tal sentido, resulta esencial recobrar una propuesta conjunta a nivel de nuestra Escuela que nos permita al mismo tiempo mejorar la calidad y segmentar la oferta en forma dinámica y coordinada.

   Un segundo desafío, que subyace del anterior, tiene que ver con una estrategia conjunta de reposicionamiento social que permita aumentar el interés por nuestra profesión, realizar intercambios académicos y fomentar la investigación y la extensión en forma conjunta. Esta es nuestra opción institucional que permitirá a mediano plazo tener un discurso común en la diversidad.

3. **La priorización valórica de los proyectos académicos específicos.** Una última reflexión específica es el reconocimiento de la diversidad legítima de cada unidad académica que imparta nuestra carrera, en el sentido de una priorización válorica para el desarrollo social, económico, cultural y político del país. Un mismo espíritu formador con la legitima propuesta específica que permita observar, atender y aportar al desarrollo de lo público.

En el caso de nuestro proyecto académico, explícitamente adherimos a los siguientes principios esenciales:

1. Democracia como modelo de vida y de relación social que preserve y garantice la profundización de la misma a través de la participación afectiva de los derechos humanos integrales para toda la población.
2. Imprescindencia de un rol activo y protagónico del Estado y de las instituciones públicas que se requieran para ello, con el fin de garantizar un adecuado marco para la convivencia social y las acciones que de ello se deriven.

3. Necesidad permanente de modernización de estructuras y funciones de tal manera de garantizar concretamente su adecuación a las necesidades y a los objetivos que las sustentan.
4. Centralidad del funcionario público en la adecuada gestión del aparato público.
5. Descentralización del Estado para el mejor vínculo con las personas y el territorio al que pertenecen, de tal forma que mejoren la identidad y la apropiación de necesidades y soluciones del tema público.
6. Apropiación del territorio como elemento clave para el desarrollo endógeno de la comunidad, que permita un crecimiento equilibrado y más igualitario.
7. Equilibrio en las habilidades y conocimientos de los directivos públicos a nivel conceptual, técnico y humano.
8. Correspondencia entre el aprendizaje de directivos y la metodología para alcanzarlo.
9. Aprendizaje y formación continua para funcionarios y directivos públicos.

Bases de la Formación Propuesta

Entendemos que el nivel técnico representa la capacitación en el conocimiento aplicado que prepara para el trabajo práctico y, por lo tanto, suele ser más modesto que los estudios de licenciatura.

Esto significa que aspiramos a una instrucción superior para nuestros administradores públicos que incorpore los conocimientos básicos de la realidad de la disciplina y la explicación científico-teórica de esa realidad, haciendo posible un ejercicio profesional con capacidad de resolución de problemas más complejos, derivando de ello nuevos conocimientos.

Así, entonces, buscamos en nuestros profesionales:

1. Dominio en mayor grado del conocimiento técnico.
2. Conocimiento básico de la especialidad para comprender y explicar con bases científicas el comportamiento de los fenómenos que le competen.
3. Capacidad de influir en la transformación e innovación de los fenómenos del caso, como resultado de la comprensión científica de los mismos.

4. Capacidad de apartar nuevos conocimientos derivados de las innovaciones realizadas y de lo conveniente al desarrollo de la disciplina.

Para lograr dichos propósitos, creemos necesario los principios de universalidad y de localidad, es decir, la perspectiva de un profesional capaz de abordar la problemática pública general y reconocer la particularidad de acuerdo a la realidad concreta, sea ésta desde el punto de vista histórico, cultural, territorial, sectorial, funcional o, simplemente, institucional.

De allí que nuestra propuesta curricular considere el estudio de temáticas en tres áreas:

a) Area funcional de la organización en términos genéricos y específicos.
b) Area propia de gobierno, centrados particularmente en la distinción con el sector privado, tanto estructural como simbólica.
c) Area territorial, tanto desde el punto de vista funcional como estructural.

Ya nos referimos a esta última. Previo a ello, quisiéramos resaltar el cambio de enfoque en el aspecto metodológico. Tradicionalmente, un programa específico responde a ciertos objetivos al que le corresponden ciertas actividades de enseñanza y de evaluación.

Hemos querido aventurar cambios al respecto. El primero de ellos dice relación con el cambio hacia un nuevo modelo de enseñanza, denominado aprendizaje colaboracionista, el cual implica convertir por un lado el proceso desde uno centrado en la enseñanza a uno centrado en el aprendizaje individual y colaboracionista. Por el otro, convertir el proceso unidireccional (profesor-alumno) en uno direccional.

Esto significa agregar una plataforma didáctica que enfatice aspectos tales como el razonamiento, el autoaprendizaje, el aprendizaje colaboracionista, el uso y análisis de información y el contacto con la realidad del país.

Para enfatizar dichos aspectos estamos ingresando a la formación de procesos didácticos, tales como: métodos de casos, aprendizaje basado

en problemas, métodos de proyectos, técnicas del debate, juegos de simulación, investigación, sistema de instrucción personalizado y técnica de la pregunta.

Hemos definido los procesos didácticos considerando dos ejes:

- Participación, número de personas que involucra el proceso de aprendizaje.
- Alcance, horizonte de tiempo que requiere el uso de ese proceso didáctico desde una clase hasta un período lectivo.

El siguiente cuadro intenta clasificar lo expresado en relación con la participación y al alcance.

Participación

Autoaprendizaje	• Estudio individual • Búsqueda y análisis de información • Elaboración de ensayos, etc.	• Tareas • Proyectos • Ensayos
Aprendizaje Interactivo	• Exposiciones del profesor • Conferencia de expertos • Debate	• Entrevista • Visita • Paneles
Aprendizaje Colaborativo	• Solución de casos en grupos • Proyectos en grupos • Discusión y debate	• Solución de problemas en grupos • Análisis de información en grupo.

Aterrizaje de la Propuesta sobre el territorio

En nuestro proyecto académico, el territorio es conjuntamente parte de los principios esenciales y uno de los tres ejes temáticos del currículum, sobre los cuales se debe trabajar de acuerdo a las bases de formación propuesta.

En lo estrictamente específico, se han definido cátedras vinculadas a la administración territorial. Esto sugiere que previamente en distintas cátedras se sensibilice acerca de su importancia.

El cuadro siguiente muestra lo que hasta hoy se ha desarrollado como plataforma para cada una de estas cátedras, las que por supuesto siguen sujetas a revisión y recepción de nuevos aportes.

Cátedra y Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Contenidos Centrales
Administración Territorial I		
Reconocer la importancia del territorio en la perspectiva de un espacio intervenido a nivel nacional, regional y comunal.	• Conocer la evolución de los modelos interpretativos del desarrollo territorial a nivel mundial y latinoamericano. • Reconocer los factores que están presentes en la intervención territorial, sus categorías y conceptos básicos. • Relacionar el proceso de administración del espacio con el desarrollo y las políticas territoriales.	• Modelos interpretativos del desarrollo territorial. • Territorio y Población. • Territorio como objeto de intervención.
Administración Territorial II		
Reconocer la importancia de la planificación en la perspectiva del desarrollo territorial a niveles regional y comunal.	• Conocer el desarrollo y evolución de la planificación regional en el actual contexto de procesos de descentralización en Latino América. • Comprender las categorías y conceptos básicos en el diseño de la planificación regional y comunal. • Relacionar el proceso de planificación regional y comunal en el contexto de las políticas públicas, nacionales y el sistema económico del país.	• Transformación del Estado, descentralización y planificación. • Planificación territorial y desarrollo. • Modelos de Planificación territorial.
Administración Territorial III		
Comprender los principios que rigen el proceso de administración territorial en el nivel regional y comunal.	• Comprender el concepto de región y comuna y sus características definitorias. • Conocer los principios, teorías y avances del proceso de descentralización territorial. • Reconocer la problemática territorial y espacial y sus desafíos a nivel de región y comuna en Chile.	• Revisión del proceso de desconcentración y descentralización en Chile. • Gestión del Desarrollo Regional. • Gestión del Desarrollo Comunal. • Fuentes del financiamiento público para el desarrollo regional y local en Chile.

EL ADMINISTRADOR PUBLICO DE LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA

GABRIEL CARMONA
Jefe de la Carrera de Administración Pública
Universidad de Antofagasta

Fue en el año 1993 que la Universidad de Antofagasta, con un sentido de contribuir al desarrollo regional mediante el aporte de profesionales capaces de emprender los desafíos de los años 90, decidió formar un profesional que había estado marginado por un gran periodo, que viniera a responder a las políticas reformadoras del Estado. Es así como nace la idea de crear la carrera de Administración Pública bajo el alero de la Facultad de Educación y Ciencias Humanas, haciendo una diferenciación particular respecto de las otras escuelas del nivel central, y que obedecía a los procesos regionalizadores y descentralizadores de la época; es decir, se le proporcionó un sello de carácter regional.

PLAN CURRICULAR ACTUAL DEL ADMINISTRADOR PUBLICO

El actual plan de la carrera consta de 55 asignaturas distribuidas a lo largo de cinco años. Dicho plan otorga el grado de licenciatura al cuarto año de aprobadas el total de asignaturas, y el título profesional, una vez aprobada la actividad de titulación que corresponde a un examen de título. Este plan se encuentra estructurado sobre la base de cuatro áreas esenciales:

Administración: El profesional posee un gran porcentaje de formación en dicha área, privilegiando la formación gerencial que debe desarrollar; entre las asignaturas se incorporan:

Administración I
Administración II
Administración III (Administración Pública)
Administración IV (Administración Pública)
Administración de Personal I
Administración de Personal II
Gestión Directiva I
Gestión Directiva II

Economía: Esta área pretende entregar un conjunto de conocimientos de carácter técnico que sirvan de apoyo a las gestiones realizadas por el profesional; dentro de las asignaturas se incorporan:

Economía I
Economía II
Economía III
Contabilidad I
Contabilidad II
Evaluación de Proyectos.
Finanzas Públicas

Ciencia Política: El objetivo o tarea principal en esta área consiste en preparar a los estudiantes para los servicios públicos, pero otorgándole prioridad al conocimiento y técnicas analíticas sobre la estructura y funcionamiento del gobierno; dentro de las asignaturas se incorporan:

Sociología Política
Ciencia Política I
Ciencia Política II
Ciencia Política III
Ciencia Política IV

Derecho: Esta área entrega una visión general respecto del marco jurisdiccional o legal que existe en el ejercicio de la función pública, así como algunas normativas especificas que orientan sobre las funciones de gobierno y administración en los diferentes ámbitos territoriales; entre las asignaturas se incorporan:

Introducción al Derecho
Derecho Constitucional
Derecho Administrativo I
Derecho Administrativo II
Derecho Internacional
Gobierno y Administración Regional
Administración Municipal

Asignaturas Obligatorias: Cabe mencionar que existe un conjunto de asignaturas obligatorias, como formación de apoyo al profesional administrador público; entre las más importantes se pueden mencionar:

Métodos Cuantitativos
Estadística Administrativa
Organización y Métodos
Sicología Social

Régimen Electivo: Existe además un conjunto de asignaturas profesionales de régimen electivo, como por ejemplo:

Planificación Estratégica
Contabilidad Fiscal
Evaluación Social de Proyectos
Desarrollo Organizacional

EL ADMINISTRADOR PUBLICO: UNA MIRADA INTERNACIONAL

(Conclusiones extraídas del documento elaborado por Leonardo Santana Rabell sobre tendencias curriculares en la enseñanza de la administración pública en Estados Unidos)

Conocimientos, Destrezas y Valores Requeridos

Existen varias visiones en el mundo sobre las posibles orientaciones que debe contener el currículo del nuevo administrador público, debido exclusivamente a un cambio de paradigmas en las diversas esferas del conocimiento y de las prácticas realizadas por el hombre. Con respecto a ello, podemos mencionar algunas visiones que parecen interesantes para tener en consideración:

1. La primera visión es aquella que utiliza como premisa que el esquema educacional debería estar orientado hacia los factores que reflejan los valores públicos subyacentes con el concepto de gobernabilidad. Para cumplir con este objetivo, la educación de gerencia pública debería integrar los siguientes aspectos:

   - Los fundamentos políticos y éticos de lo público.
   - Un conocimiento sobre la práctica de la gerencia en organizaciones públicas.
   - Desarrollo de las destrezas para un desempeño eficiente y responsable de la gerencia pública.

El propósito es diseñar un plan de estudios que integre las necesidades de los estudiantes por obtener simultáneamente destrezas gerenciales y competencias técnicas.

2. Según la visión presentada por parte de Stillman (1991), se sugiere que la creciente especialización, la diversidad de enfoques, la fragmentación del objeto de estudio y la complejidad, son los elementos centrales que caracterizan el estudio de la administración pública. Además, plantea que es casi imposible identificar programas similares. A pesar de ello, identifica cinco categorías principales que tienden a organizar los programas:

   - Programas que enseñan la administración como subcampo de las ciencias políticas o las artes liberales (que es la tendencia predominante).
   - Programas o escuelas autónomas orientadas al adiestramiento de destrezas en tecnologías administrativas.
   - Programas que ofrecen un grado o título en política pública.
   - Programas abarcadores que ofrecen un currículo general y flexible que posibilite la combinación de enfoques educacionales en política, gerencia y política pública.
   - Programas orientados hacia el desarrollo de diferentes especialidades en diversas ramas, tales como: administración de servicios de salud, administración municipal, entre otras.

3. Otro estudio realizado revela que la literatura revisada ha demostrado que los análisis de la política pública y la teoría de la organización producen muchos de los conceptos que articulan el campo de la administración pública. Dentro de sus esquemas conceptuales y analíticos se desarrolla la mayor parte de la enseñanza e investigación. Los análisis de política pública prevén una relación entre la política y la administración. En la actualidad, los esfuerzos en esta área se dirigen más hacia la implementación de proyectos de gobierno.

   Por su parte, en la teoría de la organización, actualmente se producen una serie de conocimientos que pretenden capacitar al estudiante para el manejo de los recursos humanos y tecnológicos en condiciones de escasez e incertidumbre. Los conceptos de sistemas abiertos, negociación, consensos, flexibilidad, liderazgo

democrático, administración de conflictos, heterogeneidad, entre otros, son imprescindibles para entender la complejidad organizacional frente a las circunstancias adversas y conflictivas del entorno socio-político. Se puede decir que no está disponible un enfoque exclusivo que oriente la enseñanza; sin embargo, podemos decir que existen a lo menos tres perspectivas conceptuales que sirven para organizar los planes de estudios y la educación en la administración pública:

a) **La ciencia política:** Sostiene que la administración pública como disciplina es un subcampo de aquella ciencia. Dentro de este enfoque, el objetivo o tarea principal de la educación consiste en preparar a los estudiantes para los servicios públicos, pero otorgándole prioridad al conocimiento y técnicas analíticas sobre la estructura y funcionamiento del gobierno. Igualmente, se subraya el dominio de la teoría y la política inter-burocrática. En las instituciones donde este enfoque predomina, los cursos tienden a focalizarse en el impacto de la política en los procesos y decisiones gubernamentales, particularmente en los procesos presupuestarios.

   Desde el punto de vista pedagógico, el énfasis es hacia la transmisión de conocimientos y experiencias en vez de desarrollar destrezas gerenciales. La comprensión sobre el proceso de diseño, formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas es muy importante. Sin embargo, por lo general, los académicos evitan tomar una orientación muy técnica o práctica, dado que su misión consiste en provocar una reflexión para comprender los procesos, actores, grupos, coaliciones e intereses que determinan, en última instancia, las decisiones administrativas del sector público.

b) **La gerencial:** Aboga porque la enseñanza de la administración pública debe orientarse hacia el manejo de las organizaciones y programas del gobierno. Desde este punto de vista, la educación en la disciplina no es simplemente proveer conocimientos sobre las relaciones entre política y administración, sino ayudar a los estudiantes a desarrollar las estrategias analíticas, así como las destrezas conductuales que necesitan para practicar efectivamente el arte de la gerencia. La orientación pedagógica

de estos programas es formar gerentes competentes y mejorar el desempeño del gobierno. Los cursos se diseñan para cumplir con dos funciones generales: conocer y aplicar los principios y las técnicas de la gerencia y la comprensión de la conducta organizacional.

Dentro de este contexto, se tiende a soslayar la adquisición de conocimientos teóricos, mientras que se apoya -casi incondicionalmente- el desarrollo de destrezas interpersonales para la comunicación, relaciones públicas y la comprensión del comportamiento humano, las cuales han sido relegadas por mucho tiempo. Desde el punto de vista de la enseñanza, la consigna es orientar el currículo hacia la práctica y las destrezas gerenciales, y menos hacia la gobernabilidad o la ciencia política.

c) **La valórica:** Sostiene que es académicamente irresponsable producir gerentes y analistas técnicamente competentes, pero sin un conocimiento normativo sobre su función como servidores públicos. Los seguidores de este acercamiento conceptual plantean que conseguir objetivos sociales requiere de mayores conocimientos y compromisos que educar estudiantes para convertirlos en meros gerentes competentes y efectivos. Por lo cual, la ética, la responsabilidad social del administrador público, el respeto de la burocracia al debido proceso de ley y la integridad en la gestión administrativa, parecen ser inquietudes prioritarias. El objetivo central es sensibilizar a los estudiante sobre los valores y compromisos que subyacen en el servicio público.

4. Otros autores plantean la necesidad de fortalecer el currículo de los programas de administración pública con una educación que incluya los principios y valores constitucionales, el cual es fuente de conocimiento necesario para entender los principios en los que se fundamente la operación administrativa del gobierno. El derecho no sólo establece el contexto y las restricciones de las decisiones administrativas en el sector público, sino además fundamenta los valores y principios políticos de ese sector, tales como: el debido proceso de ley, los derechos civiles y humanos, la igual protección de las leyes y la equidad con los sectores sociales tradicionalmente excluidos, como las mujeres, etnias y grupos minoritarios.

5. Por otro lado, existen algunas evidencias para identificar aquellos conocimientos, destrezas y valores que son importantes para los propios estudiantes. Aquí se tiene la visión de que el desarrollo personal integral se visualiza como más importante que las destrezas específicas adquiridas en sus estudios, tales como elaborar un presupuesto, diseñar una investigación, y el manejo de computadoras. Además, las destrezas prácticas relacionadas con el trabajo gerencial (comunicación oral y escrita) también eran muy estimadas. El estudio sugiere que es necesario proveer de conocimientos especializados; sin embargo, es más importante desarrollar en los alumnos la capacidad para pensar, adquirir nuevos conocimientos, comunicar y aprender a ser estudiantes de por vida.

   A pesar de ello, parece que los cursos tienden a ser diseñados para "hacer" en lugar de fortalecer las competencias relacionadas con el crecimiento humano, mejorar la comunicación y el pensamiento creativo y crítico. Sin embargo, las evidencias necesarias indican que el éxito de la educación en la administración pública no depende necesariamente de las destrezas técnicas que posean los egresados, sino básicamente de la transformación personal e intelectual que ella provea a los estudiantes.

   White (1998) coincide con lo expuesto anteriormente y piensa que la formación de administradores públicos no sólo debe estar orientada a una especialización técnica en un área específica, sino además que se debe convertir a los estudiantes en personas cultivadas. Un administrador público cultivado tendría los siguientes atributos:

   - Una amplia base de educación en artes liberales que contribuyan a su formación como una persona integral.
   - Conocimientos sobre desarrollo histórico de la disciplina.
   - Disposición para estar abierto a nuevas interpretaciones y razonamientos críticos relacionados con la administración pública.
   - Habilidad para reconocer nuevas oportunidades para servir al interés público.

6. Otro grupo de autores ha elaborado un marco conceptual para organizar los planes de estudios en torno al concepto de competencias. En el mismo se recomienda identificar e integrar los

conocimientos, destrezas y valores básicos que contribuyen a la efectividad de la educación en la administración pública. El propósito es que los estudiantes sean capaces de integrar:

- El contexto político de la administración pública.
- Las realidades de la práctica administrativa.
- Los valores que afectan las decisiones administrativas en una sociedad democrática.

Estos autores intentan buscar un balance conceptual entre el conocimiento científico, la adquisición de destrezas y su aplicación en situaciones específicas. Así, el currículo incorporará una conjunto de cursos, métodos de enseñanza y técnicas de evaluación, diseñados para lograr un efectivo desempeño profesional con una serie de competencias requeridas. Finalmente identificaron cuatro componentes básicos relacionados con:

- Conocimientos medulares sobre la disciplina de la administración pública.
- Destrezas asociadas con la excelencia gerencial
- Técnicas administrativas para desempeñar tareas específicas.
- Valores que son particularmente importantes para el servicio público en una sociedad democrática.

EL NUEVO PLAN DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA EN LA UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA

Evidentemente, el área de la administración pública ha comenzado a recobrar más importancia en la actualidad, en el entendido de que es justamente ella la que hoy en día tiene una gran injerencia en la definición y ejecución de políticas sectoriales y territoriales que contribuyen al mejoramiento del desarrollo y al crecimiento sostenido de los países desarrollados y, por ende, de los subdesarrollados. Este es un elemento importante de recalcar, es decir el ámbito público no es menos importante dentro de las ciencias de la administración y, por lo tanto, para que ésta mejore día a día se requiere contar con especialistas técnica y científicamente preparados para plantear, modificar, sugerir e implementar los cambios que los turbulentos entornos demandan.

En este contexto es que trascurridos ya casi diez años de la creación de la carrera es que se decide reformular y replantear el plan curricular vigente desde el año 1993. Ante ello, se comienza a diseñar un plan de trabajo permanente que tendría por objetivo recabar información al respecto y reorganizar las comisiones que se encargarían de las diversas actividades que se deberían ejecutar.

Fue así como se comenzaron a desarrollar una serie de acciones: búsqueda de información internacional; información de fuentes internas a través de los titulados; altos gerentes públicos a nivel regional; revisión de información de las demás escuelas nacionales y otras internacionales, todo lo cual conllevó a originar en la actualidad un nuevo escenario para la reformulación del plan curricular de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Antofagasta, partiendo del principio de que ella debería seguir manteniendo un sello regional, debido exclusivamente a los procesos que se enmarcaban en la modernización del Estado

Cabe destacar que uno de los aspectos más importantes a considerar se genera en la conclusión que se pudo sacar de la visión internacional expuesta en los párrafos anteriores. Es así como destacamos y coincidimos en que existen claramente tres elementos esenciales que deben contener los planes de las carreras de administradores públicos: la ciencia política, la gerencial y la valórica. La identidad que se logre en cada escuela dependerá exclusivamente del mayor o menor grado de relevancia que se le entregue a uno de estos tres elementos; es así como en el caso de nuestra carrera y en función de las demandas del mercado se decide entregarle un sello de carácter más gerencial, no dejando de lado la incorporación de los otros dos elementos en el proceso de formación integral al que apuesta nuestra Universidad.

Hasta ahora hemos llegado a algunos consensos que son importantes de destacar. Ante ello, podemos decir que el administrador público deberá estar formado prioritariamente bajo una concepción gerencial, que le permita hacer frente a los nuevos procesos modernizadores especialmente en el ámbito de la gestión pública, presentando como características esenciales:

- Liderazgo y gran habilidad de trabajo en equipo.
- Visión, pensamiento y capacidad de planificar.

- Capacidad de iniciar y manejar procesos de cambio.
- Habilidades generales de administración.
- Proactividad e iniciativa.
- Conocedor innato de los asuntos y materias del ámbito público.
- Vocación de servicio.
- Fuerte formación valórica sobre trasparencia y probidad.
- Conocedor de las diversas materias sectoriales del Estado y de los diversos ámbitos territoriales.

Por último, quisiera subrayar que esta labor de la propuesta del nuevo plan curricular está en pleno proceso y, ante ello, debo manifestar a la Subsecretaría de Desarrollo Regional la pertinencia de este evento realizado en la ciudad de Valparaíso, ya que ello ha servido de retro-alimentación para futuras incorporaciones en las nuevas propuestas surgidas principalmente de las distintas exposiciones y los trabajos en las mesas de trabajo.

EDUCACION A DISTANCIA

ALEJANDRO HAEFELE
Director de la Carrera de Administración Pública
Universidad de Valparaíso

En primera fila, desde la izquierda, don Alejandro Haefele.

Durante el desarrollo del Encuentro Nacional de Carreras de Administración Pública una de las personas presentes, fuera de la agenda del evento, criticó estólidamente el Programa de la Universidad de Valparaíso para impartir la mencionada carrera por el método semi-presencial a distancia, al que calificó peyorativamente como “enseñanza por correspondencia”, conjuntamente con otras expresiones e imputaciones subjetivas ajenas a la reflexión académica del momento.

No obstante tratarse de una materia irrelevante al tema de la convocatoria del Encuentro, en varios de los asistentes se despertó el interés de formular alcances sobre la propuesta, lo que implicó un interesante diálogo, durante el cual consideramos importante precisar la posición de nuestra Universidad sobre la materia.

Como observación preliminar cabe señalar que un defecto nacional muy extendido en diversos círculos de nuestra cultura, consiste en censurar y reprobar a priori determinadas iniciativas de terceros sobre las cuales no se tiene mayor conocimiento, en vez de informarse previamente, averiguar con antelación de qué se trata y luego, si es procedente, formular con altura de miras y donde corresponda las críticas constructivas que se estimen pertinentes.

La educación a distancia es de antigua data. Algunos de sus estudiosos ubican su aparición hacia 1728 cuando en Boston se ofreció material de docencia y tutorías por correspondencia, aunque su desarrollo sistemático comenzó un siglo más tarde. Un hito histórico memorable lo constituye la prolongada enseñanza de taquigrafía por el inglés Isaac Pitman a través del intercambio postal de información con sus alumnos. En nuestro país fue don Andrés Bello quien, al fundar la Universidad de Chile, prácticamente lanzó el primer "curso a distancia" al pedir a quienes requerían tener el título de abogado en ese instante, que estudiasen en casa un conjunto de libros de derecho de la época y que meses después regresasen para tomarles el examen correspondiente en forma presencial.

A contar de la segunda mitad del siglo XIX hacia adelante, la educación a distancia empieza a propagarse y expandirse de un modo exponencial, inicialmente sólo por correspondencia y posteriormente también por radio y más tarde incluso por televisión, para llegar a nuestros días utilizando una tecnología computacional y satelital de última generación, poco tiempo atrás inimaginable y que incluso hoy nos asombra en cuanto a su rapidez y efectividad.

En fechas relativamente recientes, durante los últimos treinta años, esta modalidad deja de ser patrimonio exclusivo de intereses meramente comerciales, para ser incorporada de manera trascendente en la docencia de todos los niveles, siendo adoptada en forma dual por universidades que junto a las formas tradicionales alternan la teleformación y por universidades virtuales que atienden a todos sus alumnos a distancia. Este último es el caso, por ejemplo, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia -UNED- de España, que tiene en el presente más de 250 mil estudiantes en esta modalidad. Actualmente, a nivel planetario, son más de tres millones de personas

hispano parlantes las que están integradas al sistema de educación y capacitación a distancia.

En Chile, la educación a distancia es todavía objeto de una discutible valoración social ya que existe una cierta inclinación a creer que sus programas son de inferior calidad respecto a la instrucción que se imparte en las aulas y que, por lo tanto, los profesionales que en ella se titulan carecen de la misma competencia que sus pares formados presencialmente.

A este respecto, quienes tienen experiencia académica saben muy bien que deplorablemente aún, la mayor parte de la enseñanza en aulas consiste en un docente que hace clases magistrales a un gran número de alumnos simplemente tomadores de notas, poco dispuestos a participar y cuyos nombres no alcanza siquiera a memorizar, por lo que la vinculación entre profesor y alumno frecuentemente suele ser mínima.

Minusvalorar entonces la educación a distancia, arguyendo que no existe una relación personalizada entre docente y estudiante es un mal argumento que se desvanece frente al uso de la moderna tecnología actual, que permite la interacción particularizada y en tiempo real de los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Con todo, esta manera de pensar se debe también al poco éxito y al fracaso de algunas instituciones debido a que sus proyectos carecieron de la rigurosidad pedagógica necesaria, en cuyas estrategias primó el objetivo mercantilista por sobre el académico o que simplemente no articularon sus propuestas de acuerdo a una metodología adecuada o no utilizaron apropiadamente los avances de la informática.

Sin embargo, y coetáneamente, varias instituciones de educación superior, y entre ellas algunas respetables casas de estudio que también poseen Escuelas de Administración Pública, con delegados que se encontraban presentes en la sala durante las críticas a la teleducación, mantienen desde hace varios años programas de instrucción a través de esta modalidad en las más variadas disciplinas, que han sido más o menos exitosos y cuyos resultados normalmente suelen ser evaluados por el mercado, más que en encuentros académicos inter-universitarios.

Es una realidad que no puede desconocerse que la implementación de programas de educación semi-presencial o a distancia, implica una ardua labor previa y la seria y responsable tarea de un equipo multidisciplinario de especialistas que combinen el conocimiento puro, su didactización a través de multimedios y la implementación del soporte comunicacional y computacional que permita la eficiente interacción entre el profesor tutor y los alumnos.

En consecuencia, una educación superior a distancia, como dice el profesor L. García Aretio de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, de España, “rompe las barreras tempo-espaciales, las psicológicas y las sociológicas, y se propone llegar a todos, lo cual implica que el material auto-instruccional debe tener como primer requisito y elemento diferencial, el facilitar el aprendizaje autónomo".

Naturalmente que la confección de estos medios didácticos es compleja pues debe substituir la presencia del profesor en el aula y por lo tanto poseer un máximo de espíritu motivador, permitir la adaptación del ritmo de aprendizaje a los niveles particulares de los alumnos, procurar un enlace dialógico de las experiencias individuales del sujeto con el método de enseñanza, incentivar la creatividad del estudiante a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos a situaciones medio-ambientales insertas en la realidad de la cotidianeidad profesional y estimular la necesaria auto-disciplina que todo educando a distancia debe desarrollar.

Por cierto que es difícil la preparación de un material didáctico que reúna estas necesarias condiciones y lo es también la implementación del soporte comunicacional que en el actual imperio de la computación, debe apoyarse en todos los avances de la micro-electrónica y la tele-comunicación, principalmente internet, coloquios on line, video-conferencias, correo electrónico, discos, videos, etc.

No obstante las dificultades pedagógicas y tecnológicas, un grupo afiatado de expertos con verdadera experiencia y sólidos conocimientos en educación a distancia, realizando su cometido en forma coordinada, sin prisa y con gran sentido del deber ser, es capaz de obtener resultados óptimos sin que sea justo ni apropiado dudar de su capacidad ni de su competencia para obtener un producto de excelencia antes de conocerse los detalles y las bondades de su obra.

Simultáneamente, en el caso de nuestra Universidad de Valparaíso, de acuerdo a su política de formación continua en un mundo en que el conocimiento cambia con tanta rapidez, ha asumido la política de una reducción de sus mallas curriculares para complementarlas con estudios permanentes de post título que faciliten la auto-actualización profesional de sus formandos.

En este orden de ideas, siendo la Carrera de Administración Pública una de las últimas en crearse en la Universidad y siendo notoria la carencia de profesionales del área que colaboren oportuna y eficientemente en los procesos de Reforma y Modernización del Estado, se decidió someterla a la sanción de la Comisión de Autorregulación Concordada del Consejo de Rectores, con una estructura adecuada desde su génesis para poderla implantar en las modalidades presencial en Valparaíso y otras sedes y posteriormente en forma paralela a distancia en el resto del país.

El hecho de que haya solamente nueve Universidades chilenas que imparten la Carrera de Administración Pública, más la información proporcionada durante el Encuentro por algunos de los destacados académicos participantes, corroboran que la iniciativa de la Universidad de Valparaíso tiene un profundo contenido social y de cooperación con el Gobierno, al permitir a múltiples funcionarios de la Administración dispersos en los lugares más recónditos del territorio, ingresar a una carrera universitaria que les posibilitará contribuir a mejorar la eficiencia de los órganos públicos, a la vez que poder acceder a cargos de mayor responsabilidad y mejor remunerados.

En efecto, la existencia de un número relativamente exiguo de Escuelas de la especialidad, cinco de ellas ubicadas en Santiago y las cuatro restantes en ciudades grandes o medianas, bastante alejadas las unas de las otras, impiden que en nuestro país haya siquiera el número suficiente de Administradores Públicos en ejercicio como, por ejemplo, para reemplazar a la mayoría de los cargos de la exclusiva confianza del Gobierno, en cuya designación la competencia profesional no es el único requisito ni factor que se tiene en cuenta para su nombramiento.

Para reafirmar el compromiso de nuestra Universidad con una rigurosidad académica equivalente entre la Carrera impartida en forma presencial y aquella que se dictará por la modalidad a distancia, se invitó

al Plenario a los principales promotores de la didactización del modelo, profesores Paddy Ahumada y Manuel Contreras, quienes ampliaron con pleno conocimiento de causa los conceptos anteriores y contestaron todas las preguntas que les fueron formuladas por los presentes en relación con la cuestión en polémica.

Confirmaron que efectivamente la educación a distancia ha tenido una evolución estrechamente ligada al desarrollo de la tecnología, por lo que su incorporación a diversos procesos de enseñanza/aprendizaje es actualmente inseparable de Internet y las llamadas "nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones", abreviadas consensuadamente con la sigla NTIC.

A nivel mundial, desde hace algunas décadas, diversas instituciones de educación superior de prestigio internacional han agregado este tipo de metodologías en el incremento de la tele-educación, desarrollando programas de capacitación, especialización y formación profesional con singular éxito.

Entre ellas se destacan la Open University, del Reino Unido (www.open.ac.uk), la Universidad Nacional de Educación a Distancia, de España (www.uned.es), el Centro de Estudios de Postgrado a Distancia, de la Universidad Politécnica de Madrid (www.cepade.es), la Teleuniversité de Quebec, la Fernuniversität de Alemania, la Open University de Holanda, la Universidad del Aire de Japón, la Universidad Abierta de Portugal, y muchas otras en diversos lugares de la tierra.

La mayoría de estas universidades se ha preocupado de realizar un acucioso seguimiento y evaluación de sus programas, documentándose ampliamente acerca de los progresos y fracasos de sus iniciativas, logrando perfeccionar diversos sistemas que hoy son amplia e indiscutiblemente reconocidos como metodologías válidas para implementar y desarrollar procesos integrados de formación a distancia.

Los sistemas efectivos de tele-educación deben lograr la incorporación a lo menos de cuatro elementos clave:

1. Desarrollo lógico de contenidos. Este requisito implica contar con materiales didácticos ad hoc que permitan transmitir los conocimientos, competencias y destrezas que se desea inculcar al

alumno, a través de textos especialmente diseñados, discos compactos con tecnología de libro digital, hipertextos publicados en sitios web, videos, etc.

2. Sustentar un sistema de comunicación adecuado, que permita la interacción y retro-alimentación del profesor con cada uno de los alumnos en particular, para lo cual se utiliza toda la gama de NTIC disponibles.
3. Implementar una logística de administración y servicios que haga posible la atención, el seguimiento y la evaluación permanentes de todos y cada uno de los estudiantes, y
4. Poner en práctica un método que evite los fraudes académicos, imposibilitando eventuales intentos de suplantación de personas durante las evaluaciones destinadas a calificar el aprendizaje de los alumnos.

Cuando se habla de formación en una carrera profesional, se entiende que el estudiante adquirirá algo más que un conjunto de competencias y conocimientos sobre la especialidad. Se confía en que el formando alcance un perfil profesional, lo que implica lograr una totalidad de habilidades, valores e imagen social que lo distingan claramente como un verdadero exponente de su profesión.

Ha sido comprobado y es reconocido el hecho de que no todas las personas tienen condiciones para lograr éxito en un sistema de aprendizaje a distancia. Las principales limitaciones las constituyen la ausencia de una cultura de autodisciplina, la falta de tiempo, el cansancio natural con que una persona que ha trabajado todo el día vuelve a su hogar, el particular estilo cognitivo personal de cada uno, formado previamente de un modo habitualmente presencial y en el que suele haber una predisposición natural por los medios auditivos, los visuales, los táctiles o una combinación de ellos.

Estas diferencias, junto con otros factores también de carácter individual, favorecen una altísima deserción en los programas de educación a distancia. Si estos aspectos no son considerados, se corre el riesgo de llevar todo el programa al fracaso, pero al mismo tiempo su evidencia y búsqueda de soluciones técnicas es una garantía de seriedad y rigor y de que no se producirá una masificación explosiva en una determinada profesión.

Se demuestra así que la extendida fábula de que estos estudiantes tienen una carga académica y exigencias menores que los alumnos presenciales es también una falacia, puesto que en una institución prestigiada que asume responsablemente sus roles, sus formandos o capacitandos son sometidos a niveles de exigencias y auto-administración bastante superiores a los tradicionales. Esta última circunstancia tiene ventajas y desventajas, puesto que el alumno decide voluntariamente el tiempo y el momento diario o semanal que estima debe dedicar al programa, lo que por una parte evita los tiempos muertos y las horas de desplazamiento de la enseñanza presencial, pero por la otra requiere de una voluntad y capacidad de planificación y manejo del propio tiempo en que los chilenos no nos destacamos.

La propuesta de la Universidad de Valparaíso ha tardado un poco más de dos años en llegar al punto de iniciar el proceso de postulación al programa en que se encuentra hoy en día, pues se ha tenido un cuidado extremo en atender a cada uno de los detalles del proyecto.

Ha existido una permanente preocupación por ofrecer una alternativa académica de excelencia, cuyos niveles de exigencia sean los apropiados para el perfil profesional de enseñanza continua que la Universidad ha definido para la modalidad presencial. Para ello se han tomado los resguardos pertinentes y hasta ahora predecibles, partiendo por la formulación de un reglamento académico especial para el régimen semi-presencial e implementando un adecuado sistema de logística, administración y seguimiento docente, que permita asegurar la calidad de la formación otorgada.

Es conveniente no dejar de tener presente que el alumno al cual está dirigida esta modalidad de aprendizaje es aquel trabajador que principalmente por razones geográficas o laborales no puede estudiar en una carrera presencial, pero que por su experiencia vital y laboral posee ya la simiente básica que lo impulsa a iniciar estudios superiores.

Por otra parte no puede desconocerse que frente a las novedosas posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, nos encontramos presenciando una proliferación extraordinaria de ofertas académicas a distancia, tanto nacionales como extranjeras. La tele-enseñanza constituye, por lo tanto, un instrumento verdaderamente incuestionable de formación y capacitación que en el

presente sólo puede ser puesto en duda por los no iniciados o los insipientes en la materia.

Menos de un mes antes de ENACAP 2002, el SENCE se propuso capacitar a medio millón de chilenos de aquí al año 2007 para lo cual se estimó imposible no contar con sistemas de *e-learning*. El propio Ministro del Trabajo comentó el ejemplo de España y los millones de dólares y esfuerzos invertidos por dicha nación en sistemas de capacitación laboral a distancia. Agregó el Secretario de Estado que ojalá Chile pueda disputar con Méjico el segundo lugar en esta materia en habla hispana, debido a los ingentes esfuerzos que ya ha realizado a este respecto el país azteca.

La razón de estos propósitos es muy simple: la futura sociedad del conocimiento y la información verá desarrollar en forma exponencial los procesos de formación y capacitación a distancia, dejando para el sistema tradicional sólo aquellas áreas donde el elemento fundamental de la capacitación o la formación deba ser presencial, en laboratorios, talleres o salas de trabajo específicas.

Es en este marco donde precisamente las casas de estudios superiores y especialmente las de carácter público con una tradición y un prestigio de los cuales deben responder, están llamadas a tomar iniciativas respetables, manteniendo la rigurosidad académica y sentando precedentes sobre la calidad y exigencia de este tipo de programas.

La Universidad de Valparaíso, como Universidad estatal, tiene clara conciencia no sólo respecto de la necesidad del diseño de estrategias de desarrollo de futuro, sino también de su deber y obligación social para con los planes de reforma y modernización del Estado y para con los actuales servidores públicos, cuya ubicación geográfica les impida el perfeccionamiento y titulación necesarios para sumarse a esta cruzada de mejoramiento de la calidad de la función pública, que el Gobierno y la ciudadanía demandan de un modo insistente e insoslayable.

VISION CURRICULAR DEL PLAN DE FORMACION DEL ADMINISTRADOR PUBLICO EN UN ESCENARIO GLOBALIZADO

MARIA TERESA VERDUGO
Directora de la Escuela de Ciencias Políticas
y Administración Pública de la Universidad Central

Hoy día el Estado y su Administración están inmersos en un entorno altamente globalizado, con una economía de mercado con equidad y con un rol subsidiario del Estado en la economía. La globalización mundial obliga al Estado a prepararse para enfrentar la competencia económica internacional, que trae consigo este proceso.

En el escenario económico, el Estado va abandonando su intervención directa como productor, centrándose más activamente en un rol regulador. El Estado ha desarrollado su capacidad estratégica para actuar junto al sector privado, para crear un entorno adecuado al aumento de la competitividad de las empresas.

Debemos entender que el Estado chileno vive un acelerado proceso de liberalización de los mercados, visualizándose en una apertura externa y generando equilibrios macro-económicos, que dan una proyección y perspectiva amplia a nuestro país.

Se han incrementado los procesos de integración regional. Un ejemplo de esto son los Corredores Bioceánicos, los cuales se definen como un puente terrestre que une mercados de continentes separados por océanos. La formación de áreas de libre comercio en América Latina es otra realidad en la región.

Debemos considerar, asimismo, el aumento de las presiones por procesos de descentralización política y administrativa, posibilitando a los ciudadanos participar más directamente en la toma de decisiones y en el control de la Gestión Pública.

La nueva tecnología, los desarrollos en el campo de la geopolítica, los procesos de estabilización, el desarrollo económico y la solución a la

situación social, se presentan como necesidades prioritarias a resolver por el Estado.

Otros múltiples elementos se conjugan en este sentido: son los procesos de negociación que se han vivido con la Unión Europea, las negociaciones bilaterales con diversos países, el actual Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, que abren alternativas de intercambio comercial, científico, cultural y tecnológico; por tanto, se nos abren los umbrales al mundo globalizado.

Este es, grosso modo, el entorno en el que se desenvuelve nuestra Administración Pública, espacio en el cual desarrollarán su vida laboral gran parte de los profesionales que nosotros formamos.

Ahora, ¿qué conocimientos, destrezas y aptitudes debieran perfilar a nuestro Profesional Administrador Público, de tal manera que pueda enfrentar con el mayor éxito posible este entorno que se ha planteado, y más aún un entorno futuro que sin duda demandará mayores competencias?.

Enfrentando este escenario como un gran desafío, la línea que se ha trazado en particular nuestra Carrera de Administración Pública, se enmarca en fomentar o, por qué no decirlo, en descubrir aquellas potencialidades en los alumnos que se insertan en esta Escuela, y creemos que estos conocimientos, destrezas y aptitudes debieran ser, entre otros:

- Preocupación por los problemas sociales y públicos, lo que podríamos definir como Vocación de Servicio Público.
- Capacidad para identificar acertadamente las condiciones del medio externo e interno. ¿Cómo trabajar en un ambiente de cambios tan importantes como por ejemplo el tecnológico, social, cultural, de globalización y mundialización?
- Capacidad para enfrentar de manera competente las situaciones de incertidumbre. En este sentido resulta fundamental capacitar al Administrador Público para que realice una buena interpretación de la realidad y eso implica una preparación en temas de economía internacional, de procesos políticos actuales, gestión directiva, procesos de globalización e integración, etc.

- Habilidad para la formulación, análisis y evaluación de políticas públicas.
- Capacidad de pensamiento estratégico y prospectivo.
- Compromiso con las exigencias y perspectivas del cambio social.
- Capacidad para organizar y dirigir equipos de trabajo.
- Conocimientos, habilidades y experiencia para interactuar constructivamente.
- Capacidad para relacionarse inter-personalmente.
- Capacidad para gerenciar la diversidad y la diferenciación, que trae aparejada la integración y la globalización.
- Capacidad para resolver conflictos, entendida como la aptitud y la competencia para resolver los antagonismos e ideas contrapuestas de personas o grupos con los que interactúa.
- En síntesis, un ADMINISTRADOR PUBLICO para el Estado Moderno, y una sociedad civil cada vez más fuerte y participativa, implica estar muy atento a los cambios tecnológicos y a los nuevos paradigmas gerenciales que vive el mundo.

Hoy día, la Carrera de Administración Pública no puede estar ausente de la realidad que debe vivir la gestión de gobierno, es decir, debemos ser proactivos en la formación de nuestros futuros gestores de cambio, incorporando en ellos las nuevas y múltiples técnicas que ha experimentado ya el sector privado, y que han demostrado ser eficientes y efectivas; no debemos temer a conceptos prácticos como el benchmaking, dowsizing, stakeholders, calidad total, outsourzing, etc., El sector público las ha ido adaptando a su propia realidad, y es en ese contexto en el cual las Carreras formadoras de profesionales Administradores Públicos debemos estar presentes y sacar provecho del cúmulo de oportunidades tecnológicas hoy existentes.

El Estado ha ido asumiendo, en lo que se refiere a su campo de actividad laboral, nuevas e importantes tareas y responsabilidades que el profesional Administrador Público no puede soslayar. El sector público requiere de especialistas que resuelvan los problemas de gestión administrativa, que estén presentes creativamente; somos los profesionales idóneos para formar parte de los asuntos del Estado.

La Universidad Central de Chile, consciente de la necesidad de formar un profesional especializado en gerencia pública, en virtud del rol trascendente que le corresponde al Estado y por la revalorización que la

función pública está adquiriendo, frente al objetivo de lograr beneficios sociales con eficiencia y oportunidad y, por los crecientes desafíos que los procesos de globalización y de integración están demandando al Estado, creó en el año 1983 la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, con su Carrera de Administración Pública.

La misión de esta Escuela es la formación de un profesional especializado en gerencia pública, que participe activamente en el diseño y ejecución de políticas públicas como parte de un proceso de desarrollo integral, y para desempeñar a lo largo de su carrera profesional posiciones ejecutivas y técnicas en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones y de los sistemas administrativos del Estado, tanto en el ámbito de la administración central, como regional y local. Esta formación abre también puertas al desempeño de actividades en el ámbito privado, desarrollando destrezas en la consultoría, definiendo competencias en las áreas de finanzas y recursos humanos.

La Escuela se nutre principalmente de egresados de la enseñanza media, interesados en los asuntos públicos, con marcada vocación e interés por la misión del Estado en la satisfacción de las necesidades sociales, alumnos interesados en constituirse en agentes de cambio eficientes y eficaces, en líderes de opinión.

La Carrera de Administración Pública en la Universidad Central busca entregar a sus alumnos la capacidad para analizar los problemas, la aptitud para introducir racionalidad en el proceso de toma de decisiones, como también potenciar la habilidad para establecer relaciones inter-personales.

Es en este sentido, que consideramos que el actual y el futuro Plan de Estudios permite formar a este profesional con la capacidad para aplicar las técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, consideradas esenciales para la comprensión y manejo de procesos estratégicos y de resolución de problemas, y materias que faciliten una comprensión del medio en el cual operan las organizaciones públicas y las entidades del área privada.

Así, la Carrera incorpora en su plan curricular asignaturas instrumentales, como: Computación Aplicada, Estadística, Contabilidad General y Pública, Planificación Estratégica, Administración de las Finanzas Públicas, Evaluación Privada y Social de Proyectos,

Racionalización Administrativa, Técnicas de Administración de Recursos Humanos, Gerencia Pública, Control de la Gestión Pública, etc. Por otro lado, hoy día la Escuela fortalece sus áreas de formación a través de menciones en Administración Regional y Local, Administración de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, y Relaciones Internacionales.

La Escuela busca con estos elementos formativos y con aquellos que llegan de la calidad y experiencia docente, incorporar al mercado laboral "gerentes para la innovación", preparados para abordar lo emergente, con destreza y racionalidad.

Otro instrumento tan válido y concreto como los ya señalados, es la incorporación del Idioma Inglés en la formación de nuestros profesionales. Para ello, la Universidad Central de Chile creó un programa multimedial de inglés que permite servir a las distintas Carreras, partiendo desde el nivel básico, siguiendo por los niveles intermedios, avanzado, profesional, y finalmente se aborda un nivel de conversación, constituyéndose en un elemento motivador para el alumno, pues hoy, en esta "aldea global" el manejo del idioma inglés sin lugar a dudas es un valor agregado que marca la diferencia.

A comienzos del año 2000, nuestra Universidad, validando y apoyando la labor realizada hasta ese momento por esta Unidad Académica, crea la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, de la cual depende la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas con su Carrera de Administración Pública, constituyéndose de este modo en la primera Carrera de Administración Pública en el país que depende de una Facultad en una disciplina que le es propia.

Esta condición, sin duda, nos permite posicionarnos fuertemente en el área y generar la debida motivación con nuestros alumnos, quienes ven perspectivas futuras en el desarrollo de sus actividades, pues esperamos incorporar el concepto de educación continua en el plan de estudios, dando la posibilidad a los estudiantes de cerrar un ciclo completo en su formación al interior de su Casa de Estudios Superiores.

Dentro de la estructura de la Facultad, se creó el Instituto de Estudios y Gestión Pública con el propósito de acrecentar el vínculo y orientación hacia el Estado, enfatizando su accionar en la búsqueda de soluciones

para su reinvención y modernización. Esto, debido al convencimiento de las autoridades universitarias de que el desarrollo sostenido de un país se obtiene en la medida en que se fortalezcan sus instituciones, tanto públicas como privadas. Para esto, es fundamental el aporte que pueden realizar las instituciones de educación superior, pues es en ellas en las que se ha concentrado el estudio e investigación de nuevas teorías y criterios en distintas disciplinas, que faciliten la Modernización del Estado permitiendo que el país y su fuerza laboral accedan de mejor manera al conocimiento, generando así nuevas habilidades y competencias.

Nuestro Instituto toma como desafío el hacerse parte de los nuevos debates, convirtiéndose en un líder de opinión y gestor de alternativas de solución para algunas de las problemáticas nacionales, regionales y locales, así como la divulgación y creación de nuevos conocimientos, por lo cual se hace necesario investigar, debatir y difundir el conocimiento en los ámbitos de la Gestión Pública, y de las Ciencias Regionales y Comunales.

En el marco de su visión, el Instituto de Estudios y Gestión Pública pretende ser una instancia de excelencia en las áreas de asesoría y consultoría, capacitación, investigación y publicaciones, líder orientador e innovador, reconocido en el ámbito nacional como latinoamericano.

En virtud de los planteamientos ya señalados, queda establecido que esta Facultad y sus Unidades Académicas dependientes velarán de manera permanente por un Administrador Público cuya formación profesional se enmarque en criterios sólidos de calidad, fomentando los aspectos éticos, valóricos, pluralistas, generando de este modo un permanente liderazgo en su actuar.

EVALUACION Y ACREDITACION DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACION PUBLICA

PEDRO ORTEGA
Profesor de Prácticas Profesionales
Carrera de Administración Pública
Universidad de Santiago de Chile

1. Fundamentos

El progreso del país hacia mejores niveles y mayor equidad está dado, principalmente, por la consistencia y calidad con que sus componentes definen y cumplen sus propios roles o misiones. En este sentido, es indispensable que cada uno de los actores sociales, se esfuerce en precisar sus fines y trabajar permanentemente para su logro y superación. Sin embargo, como en dichos fines hay vinculaciones y repercusiones directas con el medio o entorno país, es también necesario que instancias externas y objetivas, cautelen y den cuenta de la medida en que cada componente está cumpliendo con sus grandes objetivos.

Ese es el fundamento de fondo de la autoevaluación y acreditación de los Organismos de Educación Superior, y esa es la razón que tuvo nuestro Colegio Profesional de Administradores Públicos para desarrollar un trabajo sistemático que motivara y orientara la autoevaluación y acreditación de las diferentes Escuelas Universitarias que, al año 1999, estaban formando profesionales de la Orden. La síntesis de este trabajo se entregó el año 2000 a la CNAP, bajo el título de "Documento Básico del Sistema de Acreditación de Escuelas Formadoras de Administradores Públicos de las Universidades Chilenas".

Algunos de los elementos contenidos en ese trabajo, unidos a otros que hemos analizado y experimentado en el ejercicio de funciones académicas y en el de otras de desarrollo y Modernización de la Gestión Pública, son los que basan las ideas que se exponen en torno a nuestro tema, por supuesto dentro del marco metodológico entregado por la CNAP.

2. Esquema de un Método para la Autoevaluación y Acreditación de Organizaciones Universitarias que forman Administradores Públicos.

Considerando la metodología preparada por la CNAP, una forma de aplicarla puede ser la de distinguir como grandes etapas del proceso las que se indican:

a) Preparación del Modelo organizacional y de gestión a la que se postula.
b) Diagnóstico de la realidad.
c) Plan y Programas basados en objetivos estratégicos.
d) Compromiso colectivo con el Plan y programas.
e) Certificación del Organo Externo Competente.
f) Monitoreo de evaluación de avances y logros e información para la retroalimentación permanente.

Las etapas de la a) a la d) y la f), se pueden realizar con diversas metodologías, de preferencia la del Marco Lógico o la de Planificación Estratégica. Estas etapas equivalen al proceso de auto-evaluación. La etapa e), equivale a la Acreditación.

En cada una de las etapas señaladas, debieran intervenir los actores indicados por la CNAP: Comités Técnicos, Facilitadores, Pares de Evaluación. Su actuación se concretará en los términos que definan las Universidades en acuerdo con la Comisión.

Las etapas no son de una secuencia serial estricta, sin embargo se puede afirmar que lo primero será construir el modelo sobre la base del profesional que se pretende entregar a la Función Pública debidamente proyectada y el diagnóstico de la realidad actual, tanto de la entidad formadora como del desempeño efectivo de los profesionales en ejercicio.

2.1 Modelo y Diagnóstico

En consecuencia, Modelo y Diagnóstico se realizan conjuntamente por parte de un Comité Técnico integrado por académicos, profesionales de la orden, jefes de dichos profesionales y especialistas, todos ellos con cultura efectiva de lo que es la Función Pública y el rol que en ella le

corresponde realizar al Profesional Administrador Público. En lo posible, este Comité no debiera exceder de diez integrantes, sin perjuicio de entregar tareas suficientemente explicitadas a equipos de apoyo y de asesoría y, además, en el entendido de exponer los resultados a grupos mayores para recibir aportes e indicaciones que complementen el modelo y el diagnóstico. Entre esos grupos mayores están los de docentes, alumnos, egresados, "usuarios del profesional".

Si el Comité Técnico no reúne los conocimientos e idoneidad señalados, se corre el riesgo de alargar inconvenientemente el trabajo y, lo que es peor, caer en ejercicios metodológicos de tipo estándar, convirtiendo el medio en fin y concluyendo un modelo ajeno a la misión del Profesional Administrador Público que nos preocupa y que, a manera de esbozo orientador, se explicita en Anexo.

El Modelo a que se postula y el diagnóstico de la realidad, deben contener como elementos componentes o **Factores de Evaluación** los que se indican:

- Explicitación y fundamento del profesional. Su misión; conocimientos y habilidades; atributos; vocación y valores éticos; alternativas de especialización en atención a la Regionalización; Negocios Internacionales, Gobierno Central y otras, conforme a la realidad actual de Globalidad y de Tecnología.
- Requerimientos efectivos por parte de la Función Pública y otros que justifiquen la formación del profesional; medios para concretar y ampliar los requerimientos anteriores. Estadísticas actualizadas de requerimientos del mercado ocupacional en relación a la oferta de organismos formadores. Seguimiento al destino laboral de los egresados.
- Políticas generales del proceso formativo como la interrelación con la investigación, la asistencia técnica y la docencia; como privilegiar la vocación y ética pública; como fortalecer la capacidad de innovación creativa y analítica del alumno; como privilegiar el compromiso de los docentes con la función pública demostrado en obras y desempeño efectivo, tanto o más que en formación teórica.
- Programa de Formación, incluidas la malla curricular, contenidos mínimos por cada disciplina, pre-requisitos, auto-estudio y actividades complementarias, orientaciones para la especializa-

ción, en cursos electivos, énfasis en asignaturas, desarrollo de talleres, prácticas y seminarios de titulación. Como ejemplo, se cita la especialización en Gobiernos Regionales y Administraciones Locales.

- Cuerpo docente en cuanto a privilegiar tanto la competencia en las áreas y disciplinas, como el compromiso real con la Función Pública y con la formación del Profesional Administrador Público.
- Estudiantes. Sistema de reclutamiento y selección para asegurar postulantes de alto puntaje en el sistema vigente de medición y, sobre todo, para contar con postulantes con verdadera vocación por la Carrera y no derivados por no acceder a la que era de su preferencia.
- Organización y gestión del proceso de formación. Que se contemple una dirección especializada en el tema; se cuente con áreas interrelacionadas de Investigación y de Asistencia Técnica en Función Pública; que existan instancias de Coordinación y Evaluación por grupos de disciplinas homogéneas, (por ejemplo, Ciencia Política, Administración, Derecho, Economía, Metodologías de Análisis, Comunicación e Investigación, Sincretización y síntesis), que apoyen a la Coordinación General de la Carrera; que la docencia esté encausada con normas y políticas claras de aplicación efectiva, en procesos de pedagogía, programación y evaluación de alumnos y docentes.
- Sistemas de Facilitación y Apoyo. Situación esperada o real de bibliotecas, salas de clases, equipos de computación y su interconexión en redes, salas de estudio, servicios de bienestar y salud estudiantil; órganos y locales de desarrollo cultural, artístico y deportivo. Todo ello en relación al número de alumnos.

2.2 Plan y Programas de Desarrollo

A partir del Modelo y del Diagnóstico se elabora el Plan y Programas de Desarrollo, aplicando la metodología que se prefiera, entre otras, la del Marco Lógico o la de Planificación Estratégica. Esta etapa la cumple el Comité Técnico, con los alcances ya indicados, explicitando para cada objetivo, acciones y actividades, calendario, ejecutores responsables, recursos, hitos e indicadores de evaluación tanto de avances como de logros.

2.3 Compromiso Colectivo con Plan y Programas

Plan y Programas son difundidos a los grupos representativos de la Carrera en sesiones y por otros medios, que permitan captar sus aportes y, sobre todo, dejar a firme el compromiso de cada uno en el cumplimiento de las labores y responsabilidades que le son asignadas y de la forma en que serán apoyados y evaluados en sus logros y avances hasta alcanzar los niveles pretendidos en el modelo.

2.4 Certificación del Organo Externo Competente

La Certificación del Organo Externo, corresponderá a la CNAP la que podrá encontrar en el Colegio Profesional de Administradores Públicos un buen apoyo para determinar los equipos de evaluación de pares, para cada una de las Carreras que postulan su acreditación. La evaluación del equipo de pares debiera ser conocida y ratificada o rectificada con los fundamentos del caso, por un Consejo que constituya la Comisión integrado, a manera de propuesta, por un representante del Presidente de la República en su condición de primera autoridad de los "usuarios del profesional", un representante del Consejo de Rectores, un representante del Colegio de Administradores Públicos, un representante de la ANEF y el representante de la CNAP, que actúa como presidente del Consejo.

Tanto para la evaluación de pares como para la acreditación, se podrán valorar cada uno de los factores señalados precedentemente con niveles de insuficiente, suficiente y destacado, conforme a especificaciones que se preparen a partir de los contenidos señalados para cada elemento o factor. Los factores deberán tener ponderaciones diferentes. El total resultante permitirá determinar el nivel mínimo necesario para alcanzar la acreditación.

2.5 Monitoreo

El monitoreo para la evaluación e información de retro-alimentación permanente lo realiza cada Organismo acreditado, bajo la orientación y cautela de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, cumpliéndose de esta forma el gran mérito del sistema, cual es el de la autoevaluación, en cuanto a mantener en las instituciones una actitud y

un proceso permanente de análisis y optimización de la gestión formadora de Administradores Públicos.

En la tabla siguiente, se señalan algunos aspectos principales de cada una de las etapas de la metodología que se propone.

TABLA DE AUTOEVALUACION Y ACREDITACION DE LOS PROCESOS FORMADORES DE ADMINISTRADORES PUBLICOS

ETAPA	RESPONSABLE	ASPECTOS A TENER PRESENTES
Modelo y Diagnóstico	Comité Técnico	- Explicitación y Fundamento del AP (Misión, conocimiento, atributos, vocación, valores). - Requerimiento contingente y proyectado de la Función Pública (Especialización, Tecnología, Globalidad). - Políticas del proceso formativo. Interrelación de las funciones académicas; Alumnos con nivel y vocación; Desarrollo de creatividad y análisis; Excelencia académica. - Programa de Formación. Incluye malla curricular consistente con requerimientos de disciplinas, habilidades, valores y métodos de investigación y desarrollo de la creatividad. Incluye, además, contenidos mínimos por asignatura; canales de especialización con cursos electivos, talleres y orientaciones para el autoestudio. - Cuerpo Académico Permanente y Docentes. Con competencia demostrada en obras, con cultura y compromiso con la Función Pública y, en especial, con la Carrera. - Estudiantes. Métodos de reclutamiento y selección basados en puntaje y vocación por la Carrera. - Organización. Presencia de Areas Académicas; explicitación de requisitos de competencias en cargos directivos y de apoyo; existencia de Areas de Coordinación; - Sistemas de comunicación, planificación y control. - Facilitación. Bibliotecas, equipos, salas, locales de estudio; sistemas de salud y bienestar de alumnos: infraestructura y programas de desarrollo cultural, artístico y deportivo.
Plan y Programa.	Comité Técnico	Sobre la base del Modelo y del Diagnóstico, se formulan los objetivos estratégicos, sus acciones, ejecutores responsables, insumos y calendarios. Se considera el potencial de la Organización, con una proyección objetiva de las posibilidades de crecimiento debidamente condicionado a los requerimientos proyectados de la Función Pública y de otros organismos que sean mercado posible de trabajo para los egresados.
Compromiso Colectivo con el Plan y Programas.	Diversos estamentos y actores de la Institución.	Sesiones y otros medios de difusión, socialización y compromiso por parte de los estamentos. Es conveniente considerar, además, a representantes de la Función Pública y, necesariamente, la evaluación de pares.

ETAPA	RESPONSABLE	ASPECTOS A TENER PRESENTES
Certificación o Acreditación.	CNAP	CNAP considera la Evaluación de Pares y acredita con un Consejo que debieran integrar un representante del Presidente de la República, un representante del Consejo de Rectores, un representante de la ANEF, un representante del Colegio de Administradores Públicos y el miembro de la CNAP, quien lo preside. Este mismo Consejo conoce las posibles apelaciones que se presentasen inquiriendo los mayores antecedentes que las fundamentaren.
Monitoreo de avances, logros y retroalimentación.	Comité Técnico	Es la actividad que representa el mérito de una gestión en permanente análisis y desarrollo. Se basa en indicadores, registros e informes, con fuentes de validación, todos diseñados en el Modelo señalado en la primera etapa.

ANEXO

Explicitación del Profesional

El Administrador Público es un profesional universitario con el conocimiento, atributos, criterio y vocación suficientes para desempeñarse en temas referidos a la organización y gestión del Estado, cualquiera sea la institución que lo representa, y en las funciones de planificación, dirección, control y facilitación de recursos o en la de producción u operación específica, cada vez que esta última no enfatiza conocimientos especializados propios de otras profesiones como las de medicina, ingeniería, etc.

En su desempeño profesional, aplica con metodología y criterio conocimientos de las ciencias y tecnologías propias de la Función Pública, en especial las relativas a las áreas de Administración, Política, Derecho, Economía, Finanzas y Sociología. Esa aplicación la concreta mediante procesos operativos, de análisis, de planificación y desarrollo, de control, de dirección, y de administración de recursos personales, económico-financieros y materiales, cualquiera sea el nivel de la organización en que le corresponde actuar.

En los niveles de inicio actúa con más sujeción a normas que a políticas, invirtiéndose el orden al asumir cargos de mayor nivel. Sin embargo, siempre está en condiciones de aplicar su criterio profesional para actuar y decidir procurando el logro de las metas y objetivos conforme a los fines de la misión institucional y de las políticas públicas. En esto radica su condición de profesional, más allá de ser un simple aplicador de técnicas e instructivos.

Su actuación como profesional del Estado le exige, además de conocimientos disciplinarios, atributos de ética, de inteligencia, de carácter y de criterio, una cultura permanentemente actualizada respecto a la realidad en que se inserta el Estado. A manera de ejemplo, en la contingencia, el Administrador Público considera en su desempeño todas las variables que genera la Globalidad, el avance tecnológico, las transformaciones de la Institucionalidad Pública y los cambios sociales y sus proyecciones.

La amplitud y variedad de su campo de actuación obliga a que el proceso formativo contemple un conjunto de conocimientos sustantivos comunes en las diferentes áreas ya señaladas, pero, además, que alienten desde el inicio una cierta especialización del futuro profesional, en alguna de las áreas, de Política o Gestión; en alguna de las Funciones, Planificación, Dirección, Control, etc., y algún sector de actuación, como Relaciones Internacionales o Gestión Regional, por ejemplo.

Condiciones del Profesional y responsabilidad de la Carrera

La formación profesional debe tener como supuestos que la vocación, la inteligencia y los atributos, son propios del postulante a la Carrera y, a ese respecto, ésta sólo puede entregar orientaciones básicas para su desarrollo.

En cambio, sí son responsabilidad de la Carrera el entregar los conocimientos científicos y técnicos de las áreas varias veces mencionadas, además de entregar los valores de ética funcionaria y el "arte de aprender a aprender" a través de cada una de las asignaturas. Como también es responsabilidad de la Carrera, a través de disciplinas especializadas, entregar los instrumentos y métodos que ayuden al razonamiento analítico, a la capacidad creadora o innovadora y a la comprensión de los cambios sociales. En este grupo, se debe considerar a la Filosofía, la Matemática, la Sociología, la Racionalización Administrativa, las Técnicas del Pensamiento Creador, entre otras. Por último, corresponde a la Carrera entregar los medios para una mejor comunicación, entre otros, los relativos a tecnología digital e idiomas.
La Carrera debe entregar un "Profesional Universitario de Pregrado, idóneo para iniciar su desempeño en cualquiera de los planos señalados

y con los demás contenidos indicados". Será tema del desarrollo de cada profesional en ejercicio el incrementar conocimientos y perfeccionar su especialidad a través de la capacitación, el auto-estudio y actividades de postgrado que se justifiquen conforme a su situación y campo laboral. Por ejemplo, el doctorado para los que se dedican a la investigación; el Magister, para los que postulan niveles de alta dirección o Gerencia Pública.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES DEL ENCUENTRO

A continuación se presentan las propuestas y conclusiones que resultaron del trabajo de los dos grupos que funcionaron en el evento:

Interviene don Reinaldo Calvo, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso

Grupo Nº 1

Las Mallas Curriculares en la perspectiva del proceso de regionalización y descentralización que el país necesita. Los perfiles profesionales y las mallas curriculares para la gestión y administración regional y local.

1. El contexto general del análisis respecto de los perfiles profesionales y mallas curriculares para la gestión regional y local, el Grupo lo caracterizó en los siguientes elementos:

    a) El proceso de globalización eleva las exigencias en la captación de oportunidades de desarrollo, donde la flexibilidad, innovación, excelencia y anticipación marcan la pauta del desenvolvimiento profesional de los Administradores Públicos.

b) Se establece la urgencia de dar cuenta de la necesidad de potenciar polos de desarrollo a nivel regional y local.
c) Falta una definición de las Políticas Públicas a nivel regional y local que dé cuenta de interrogantes como: ¿Cuáles son los requerimientos de los Municipios? y ¿Cuáles son los requerimientos a nivel regional?

A partir de lo anterior, el Grupo confirma el perfil multidisciplinario del Administrador Público, que le permita coordinar los esfuerzos de todos aquellos actores vinculados al desarrollo de los espacios regional y local.

El perfil del Administrador Público, por tanto, se debiera definir en base a los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos vinculados al SABER, SABER HACER Y SABER SER.

2. En el ámbito de competencias técnicas, se da cuenta de aquellos conocimientos específicos de las áreas del Derecho; la Gestión; la Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos Sociales de los niveles regional y local, donde cabe destacar los métodos interpretativos del desarrollo territorial y cabe reconocer la importancia del territorio como objeto de intervención. También se reconoce la importancia de la planificación en la perspectiva del desarrollo regional. Por último, se destacan los desafíos territoriales y los principios de Gestión del Desarrollo Regional y Local.

3. En materia de Competencias Transversales, se ponen de relieve los siguientes factores:

- capacidad de comunicación;
- capacidad de establecer vínculos y alianzas estratégicas en las regiones;
- capacidad de liderazgo;
- capacidad de asumir responsabilidades por las decisiones;
- capacidad para tener confianza en sí mismo y en los demás.

4. Por otra parte, se estima que las pre-prácticas profesionales son experiencias de trabajo importantes y que en las prácticas profesionales se podría establecer un vínculo con la SUBDERE.

Grupo Nº 2

Homologación de asignaturas y estándares mínimos de contenidos programáticos. Movilidad de Estudiantes y Académicos.

1. Se acordó reconocer a esta jornada con el nombre de **Primer Encuentro de las Carreras de Formación de Administradores Públicos. Programa Universidades-Gobiernos Regionales**. Con ello quedó establecido que el evento se realizó en el marco del citado Programa y que el objetivo de los próximos encuentros que se realicen tendrán relación con los temas de la descentralización y el desarrollo regional, que forman parte de la principal misión institucional de la SUBDERE.

2. También se acordó que cada Universidad desarrollará uno de los siete temas específicos de trabajo, establecidos en la pasada reunión de enero del 2002 realizada por las citadas Escuelas. De esta manera, cada Universidad se hará cargo de un tema que será presentado en las siguientes reuniones para enriquecer el intercambio de materias que deben formar parte del plan de estudios de la carrera de Administración Pública.

3. Realizar un encuentro anual de las carreras de Administración Pública en el marco de las actividades que desarrolla el Programa Universidades-Gobiernos Regionales, para continuar analizando las diferentes temáticas de interés recíproco tanto para la SUBDERE como para las respectivas Escuelas, especialmente en el área de la descentralización y el desarrollo regional.

4. Cabe señalar que se precisó que para estas instancias se requerirá de manera sistemática y permanente de la colaboración del mencionado Programa, a fin de trabajar verdaderamente en el análisis de los contenidos que a la SUBDERE le interese y aprovechar su experiencia y aportes que puede brindar a este proceso. En tal sentido se habló de aprovechar el 'know how' de la SUBDERE en relación a estas materias.

5. De esta manera, se determinó que la reunión anual correspondiente al año 2003 se realizará en la Universidad de Antofagasta en el mes de julio.

6. Sin perjuicio de lo anterior, y considerando el excesivo tiempo que falta para dicho encuentro, se tomó el acuerdo de efectuar una reunión de trabajo en noviembre del 2002 en la Universidad de Concepción, donde se continuarán abordando los diversos temarios así como los procedimientos conducentes a alcanzar los objetivos de la red constituida.

7. Elaborar una política para la realización de prácticas profesionales de egresados de la carrera de Administración Pública, tarea para la cual se estimó conveniente recibir el apoyo de la SUBDERE a través de su Departamento de Recursos Humanos para establecer una política de apoyo a esta actividad, aplicable en toda la Administración Pública, tanto del nivel central como regional y local. Incluso, se mencionó que estas prácticas se podrían ampliar a otros organismos no gubernamentales cuyas funciones también califican favorablemente para la implementación de estas iniciativas.

8. Por otra parte, se indicó que las Universidades y sus respectivas Escuelas de Administración Pública podrían tener un espacio para participar en futuras licitaciones e invitaciones de estudios e investigaciones que se realicen en el sector público, especialmente en materias que sean de su interés y dominio.

9. Finalmente, en este Grupo se acordó que en cada encuentro que se efectúe en el marco del Programa Universidades-Gobiernos Regionales, se conozca en el evento un análisis de coyuntura que rinda cuenta de los temas más relevantes que conciernan al ámbito de la función pública así como del país, para que se constituyan en un material de estudio de la comunidad académica y estudiantil del conjunto de las nueve Escuelas.

PARTICIPANTES

ALEJANDRO HAEFELE	Director de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso. Contador Auditor y Asistente Judicial.
ANDREE HENRIQUEZ	Docente de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Administrador Público.
CARLOS SILVA	Académico de la Universidad de Valparaíso. Administrador Público.
CRISTIAN PERTUZE	Académico de la Universidad Central. Ingeniero Comercial.
ELIANA CASTILLO	Presidenta del Colegio de Administradores Públicos. Administradora Pública.
EXEQUIEL LUNA	Jefe de Gabinete del Rector de la Universidad de Valparaíso. Contador Auditor.
EDUARDO ARAYA	Director de la Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencias Políticas de la Universidad de Chile. Administrador Público.
GABRIEL CARMONA	Jefe de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Antofagasta. Administrador Público.
GERARDO TORRES	Docente de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Administrador Público.

HECTOR CHAMACA	Académico de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Cientista Político.
HECTOR MORA	Académico de la Universidad Tecnológica Metropolitana. Administrador Público.
IGNACIO PEREZ	Director del Departamento de Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Santiago. Ingeniero Comercial. MBA.
JORGE CABEZAS	Académico de la Universidad de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas. Profesor de Estado en Castellano. Magister en Gestión de Organizaciones.
JUAN EDUARDO TOLEDO	Director del Departamento de Administración Pública y Ciencia Política de la Universidad de Concepción. Administrador Público.
JULIA POBLETE	Docente de Derecho Administrativo Universidad de Concepción. Abogada.
JULIO RUIZ	Jefe de la División de Desarrollo Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Sociólogo.
LUIS GUASTAVINO	Encargado del Programa Universidades-Gobiernos Regionales en la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior. Profesor de Estado en Literatura.
LUIS ROMERO	Director de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Administrador Público e Ingeniero Comercial.

MARCELO MANCILLA	Académico de la Universidad de Los Lagos. Administrador Público.
Mª TERESA VERDUGO	Directora de la Escuela de Ciencias Políticas de la Universidad Central. Administradora Pública.
MARIO ROCHA	Encargado de Nuevas Iniciativas del Programa Universidades-Gobiernos Regionales de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior. Ingeniero Comercial.
MAURICIO ESPINOSA	Docente de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Administrador Público.
NELSON DIAZ	Director del Departamento de Gobierno y Empresa de la Universidad de Los Lagos. Administrador Público.
PABLO BUTIKOFER	Coordinador de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Ingeniero Comercial.
PABLO MONGE	Académico de la Universidad de Chile. Secretario Nacional del Colegio de Administradores Públicos. Administrador Público.
PEDRO ORTEGA	Profesor de Prácticas Profesionales de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Santiago de Chile. Administrador Público.
PEDRO HENRIQUEZ	Académico de la Universidad de Chile. Administrador Público.

REINALDO CALVO	Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso.
RICARDO GAETE	Académico de la Universidad de Antofagasta. Administrador Público.
ROBERTO MARDONES	Jefe de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Profesor de Historia y Geografía.
VICTOR HERNANDEZ	Encargado de Gestión Integrada del Departamento de Fortalecimiento Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior. Administrador Público
WALESKA MUÑOZ	Académica y Secretaria Académica de la Universidad de Concepción. Administradora Pública.