



LOS PROGRAMAS DE POSTGRADOS DE GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN CHILE: LOGROS, DESAFÍOS Y PROPUESTAS PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS

Noviembre 2016

El presente documento fue desarrollado por Antoine Maillet, Académico del Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, y dirigido por el Sistema de Liderazgo Público en el Estado.

www.serviciocivil.cl



@ServicioCivilCL



Contenido

Resumen.....	3
Introducción: los desafíos para la formación de directivos públicos en Chile.....	4
I. Los desafíos a la formación de directivos para un Estado en permanente transformación	6
1. Paradigmas de la gestión pública y formación de directivos: de la hegemonía al pluralismo	6
2. Nuevos retos para la formación de directivos públicos: liderazgo e innovación en la administración pública.....	12
<i>Las distintas facetas del liderazgo</i>	12
<i>Innovación en la administración pública y formación de gerentes públicos.</i>	15
II. La formación en gestión y políticas públicas en Chile: análisis descriptivo	19
1. Panorama de la formación en gestión y políticas públicas en Chile	19
<i>Número de programas y matrícula</i>	21
<i>Composición de programas de postgrado</i>	23
<i>Costo programas de postgrado</i>	24
2. Análisis de la formación entregada	27
<i>Programas enfocados a la gestión estratégica</i>	31
<i>Programas enfocados en la gestión operativa</i>	33
<i>Programas con mayor contenido de gestión política</i>	34
<i>Programas con mayor contenido de habilidades de liderazgo</i>	36
III. Actualización de los programas de magíster: aspiraciones y obstáculos.....	38
1. Las tensiones creativas que condicionan la formulación de los programas....	39
2. Los obstáculos que dificultan la actualización	44
Conclusión y recomendaciones	49
Bibliografía.....	52
Anexo 1: pauta de entrevista aplicada a los directivos de programa	54
Anexo 2: fichas por programa.....	56

Resumen

¿Está la oferta de formación orientada a los directivos públicos en Chile en sintonía con los requerimientos que generan las transformaciones del Estado y los paradigmas de la gestión pública? Para contestar esta pregunta y así contribuir a una reflexión sobre la formación de los directivos públicos que el Estado chileno necesita, el presente informe analiza la oferta de postgrados en gestión y políticas públicas. A partir de datos cuantitativos y cualitativos, se constata la consolidación de una oferta académica en torno a los temas de gobierno, gestión y políticas públicas. En materia de contenidos, el análisis de las mallas curriculares de los programas de magíster indica una tendencia general a focalizarse en contenidos propios de la gestión estratégica y operacional en detrimento de la política y el liderazgo. El análisis cualitativo pone de relieve la dificultad de hacer evolucionar los programas de magíster, lo que tiene su explicación en constreñimientos tanto propios como ajenos a los programas. La actualización de la oferta requiere por lo tanto un esfuerzo mayor de coherencia y flexibilidad, que el Sistema de Formación de Liderazgo Público en el Estado podría contribuir a orientar.

Introducción: los desafíos para la formación de directivos públicos en Chile

Los directivos públicos se desenvuelven hoy en día en entornos cada vez más exigentes. A ello ha contribuido el incremento de la demanda ciudadana por servicios de alta calidad, que se expresa directamente hacia ellos bajo la forma de reclamos o protestas, o indirectamente a través de autoridades políticas. En este contexto, una gestión exitosa requiere competencias de alto nivel en distintos ámbitos. Cada vez más, los directivos públicos requieren demostrar estas competencias para acceder a los cargos y mantenerse en ellos. Por lo mismo, se ha desarrollado en Chile una amplia oferta de programas de postgrado que apuntan a potenciar y certificar las capacidades de quienes pretenden ejercer cargos de directivos públicos, en distintos niveles, sea mediante el desarrollo de carreras públicas, o llegando desde el sector privado.

El esfuerzo por lograr una mayor formación se enmarca en tendencias globales del sistema productivo, donde el talento y las competencias (*skills*) son elementos centrales de la discusión sobre crecimiento y productividad en la nueva economía del conocimiento. En cuanto al sector público, tradicionalmente ha existido una reflexión sobre el conjunto de aptitudes que debe presentar un buen directivo. Así, la reflexión sobre la formación y las calificaciones de quienes detentan cargos de alto nivel en el aparato público ocupa un lugar central en los distintos paradigmas que se han sucedido en la ciencia administrativa desde el final del siglo XIX. Este informe considera esta historia larga para construir un marco teórico que nos permita dar cuenta de las principales tendencias de la oferta pedagógica de los programas de postgrado en gobierno, gestión y políticas públicas en Chile.

Juntar los términos ‘gobierno’, ‘gestión’ y ‘políticas públicas’ permite considerar una variedad de programas que tienen tanto similitudes como diferencias en relación a la formación que ofrecen y los desafíos que enfrentan. Por cierto, estos programas no se dedican exclusivamente a formar directivos públicos, sino que se dirigen a un público de personas interesadas en los asuntos públicos, desde la perspectiva de la gestión, pero

también del análisis. Frente a las fronteras elusivas del objeto de interés, se procede por etapa. En primer lugar se toman en consideración distintos tipos de programa – incluyendo postítulo, diplomado y magíster-, y luego se analizan en detalle veinticuatro programas de magíster que son opciones válidas para personas que aspiran a cargos directivos en el sector público. La intención es por un lado describir esta oferta, y por el otro analizar sus contenidos y dinámicas de transformación. Fundamentalmente, interesa saber si la formación entregada a nivel de postgrado está al día con un entorno sujeto a múltiples transformaciones, donde aparecen necesidades y requerimientos nuevos para los directivos públicos, en particular aquellos relacionados a ejercer liderazgo, o mostrar capacidad de innovación. La pregunta principal es entonces la siguiente: ¿está la oferta de formación en gestión y políticas públicas en Chile en sintonía con los requerimientos que generan las transformaciones del Estado y los paradigmas de la gestión pública?

Contestar esta pregunta permite contribuir a la reflexión que lleva el Servicio Civil a impulsar un Sistema de Formación de Liderazgo Público en el Estado (SLP). La respuesta se construye, en una primera parte, a partir de una reflexión teórica sobre las implicancias de la alternancia de paradigmas de la gestión pública para la formación de los directivos. Se pone especial énfasis en dos temas centrales pero relativamente recientes en la agenda de investigación sobre la administración pública, el liderazgo y la innovación. La segunda parte de este informe está dedicada a la descripción de los programas, con un análisis de las características generales del sistema (matrícula, arancel, etc.) y de las mallas curriculares de los programas de magíster en gestión y políticas públicas. Para profundizar en el análisis, una tercera parte indaga en las dinámicas de creación, consolidación y actualización de estos programas. A partir de entrevistas realizadas con una muestra de directores y coordinadores, se destacan tanto esfuerzos como obstáculos para tener programas idóneos y atractivos. Finalmente, en la conclusión se entregan algunas recomendaciones para el SLP, en miras a fortalecer la formación de los directivos públicos.

I. Los desafíos a la formación de directivos para un Estado en permanente transformación

El Estado, organización compleja por excelencia, es el objeto de permanentes transformaciones que son determinadas por una combinación de variables políticas, sociales, económicas y culturales, que actúan a corto y largo plazo. Por ejemplo, en las últimas décadas, dos procesos de largo alcance como el cambio tecnológico y la globalización, han reconfigurado la economía y la sociedad, produciendo efectos directos sobre el actuar y la estructura del Estado (Levy, 2006). La relación entre estos procesos y la formación de directivos públicos es bastante lejana, pero la cadena causal se acorta bastante cuando se pone el foco en la trayectoria de la ciencia administrativa, y en particular los paradigmas de la gestión pública, que también se modifican. En este sentido, es razonable establecer un vínculo entre el estado del arte a lo largo del tiempo en materia de gestión pública, y los sistemas de formación de directivos públicos. La sección a continuación explora histórica y teóricamente este vínculo, hasta llegar al período actual, donde existe cierto pluralismo, lo que plantea algunos desafíos específicos para la formación de directivos públicos. Esta exploración teórica sirve de insumo, para, más adelante, establecer un plan operacional para analizar los programas de formación de directivos en Chile. El marco teórico concluye con un foco específico sobre dos temas - liderazgo e innovación - que ocupan hoy en día un lugar central en la reflexión sobre una gestión efectiva de los organismos públicos.

1. Paradigmas de la gestión pública y formación de directivos: de la hegemonía al pluralismo

A grandes rasgos, se consideran tres grandes etapas en la reflexión tanto analítica como normativa sobre la administración pública (Pollitt & Bouckaert, 2011; Rogers & Gúzman, 2015). Cada etapa se caracteriza por un paradigma dominante, construido en reacción al anterior, y a una serie de cambios en el entorno que no son discutidas aquí. Así, se suceden escuelas de pensamiento como la burocracia tradicional, la nueva gestión pública y el enfoque neo-weberiano, que predomina actualmente. Cada uno tiene

implicancias específicas para la formación de directivos públicos, tanto a nivel institucional como en términos de contenidos. Un elemento muy importante a ser considerado es que el avance de un nuevo paradigma no significa la erradicación del anterior. Estos cambios no operan como sustitución, sino más bien como sedimentación, esto es, van acumulándose en el tiempo y generando dinámicas de cambio graduales (Mahoney & Thelen, 2010; Streeck & Thelen, 2005). Esto tiene importantes consecuencias para la formación, pues esta ya no puede focalizarse en un único paradigma, sino que debe dar cuenta de la co-existencia de varios de ellos e intentar integrarlos.

En el caso de la burocracia tradicional, se la asocia tradicionalmente a la figura de Max Weber, cuya visión insiste en la legitimidad racional-legal como propia de las sociedades modernas. Weber asocia esta forma de legitimidad a un Estado centralizado, con procedimientos claros y, lo más relevante para este informe, poblado de funcionarios públicos ejerciendo su labor directiva basándose fundamentalmente en el imperio de la ley y dentro de un marco jerárquico claro. Esta visión del funcionario público fuertemente relacionada con la legalidad y el control administrativo se encarna principalmente en formaciones donde el derecho es central, en detrimento de la gestión y la política. En términos estructurales, tiene una afinidad con formaciones otorgadas por los Estados mismos, sea para la formación inicial o permanente de los cuerpos directivos. Así, este breve repaso por el paradigma clásico de la burocracia deja en evidencia que esta etapa del desarrollo de las burocracias ya no entrega categorías directamente operativas para el análisis de los planes de formación en gestión pública en el Chile contemporáneo. Sin embargo, no deja de ser importante, porque el proceso de sedimentación ya señalado hace que estos fundamentos no desaparezcan completamente.

En reacción a la visión tradicional, la Nueva Gestión Pública (NGP) implicó cambios tanto en la forma de entender el rol del Estado y actuar público, como también en la manera de formar a los directivos públicos. Como doctrina, la NGP enfatizaba la necesidad de aumentar la eficacia y eficiencia de aparato público, viendo en las prácticas administrativas del sector privado el mejor ejemplo de las adecuaciones necesarias. Las

mismas tienen relación con la necesidad de eliminar las trabas administrativas de manera de liberar el potencial innovador y transformador de los directivos públicos entendidos como "gerentes públicos", al mismo tiempo que se aumentaba la flexibilidad de su actuar de manera que pudieran decidir con discreción sobre las distintas y cambiantes contingencias que el aparato público debía enfrentar en el nuevo escenario. A cambio de esta flexibilidad, se intentó incrementar el control sobre el presupuesto y sobre la ejecución de los programas públicos (Echeberría y Cortázar 2007). Al mismo tiempo, la NGP puso énfasis en acercar la provisión de servicios del aparato público a la gestión propia de los servicios privados, lo que implicó acercar la administración pública a la ciudadanía entendida como clientela.

En materia de formación, el auge de la NGP tuvo por consecuencia la apertura en la formación de los directivos hacia nuevos actores. En efecto, el énfasis en la ausencia de una particularidad de la gestión pública respecto a la privada abrió el camino para que surjan directivos sin una formación específica en los aspectos administrativos propios de la administración pública, y menos en los políticos. Al mismo tiempo, la NGP tuvo una significativa impronta en cuanto a demandar un incremento de las capacidades técnicas de los directivos públicos, lo que llevó a una mayor especialización sectorial, en detrimento de una capacidad de gestión para el Estado en general. Así, se detecta que la NGP se enfocó especialmente en incrementar las capacidades técnicas y de gestión operativa de los directivos públicos (Araya, Burgos, & Ganga, 2012).

Otro aspecto fundamental y de alto impacto sobre la formación es la creciente importancia atribuida a las habilidades o "competencias" directivas y el liderazgo (Wu & He, 2009). Por ejemplo, una muestra de cursos introductorios de administración pública en EEUU y China, encuentra que sobre un 50% de ellos incluye el tópico de liderazgo en el currículo (Wu & He, 2009). En general, se destaca entonces que la NGP llevó a centrar la formación de directivos en el sujeto y sus características personales, por sobre elementos contextuales y organizacionales. Ello implicó obviar los objetivos de gestión política de la administración (Araya et al., 2012).

Ahora bien, una serie de trabajos han cuestionado los resultados de las reformas a la administración pública basadas en la NGP, tanto en América Latina como en Chile. Respecto al proceso de modernización del estado en la región, Rogers y Guzmán destacan que su implementación en el contexto de esfuerzos aun incompletos por constituir una verdadera burocracia weberiana resultaron inconexos e incluso contradictorios (Rogers y Gúzman, 2015). Así, los autores expresan una preocupación por los efectos de esta sedimentación, que posiblemente también se va a observar en los programas de formación. Por otra parte, el hecho de incrementar el grado de discreción del directivo público en el contexto de consolidación de la democracia característico de la región en los años noventa, entorpeció la necesaria reconstitución de la confianza en el Estado por parte de la ciudadanía. Por último, se destaca el escaso avance de la descentralización y la flexibilidad, especialmente en lo que tiene relación a la devolución de responsabilidades a los niveles administrativos sub-nacionales y el empoderamiento de la ciudadanía. En el caso chileno, se ha criticado además que la reforma del Estado no haya tenido en cuenta los cambios ocurridos en la sociedad chilena ni tampoco, el profundo efecto que la modernización del Estado ha tenido en la sociedad misma y en la construcción de un determinado tipo de ciudadano (Garretón y Cáceres 2003). Estas reflexiones finales sobre la NGP, formuladas en el plano más bien normativo, son preguntas abiertas en relación a los programas de formación, para las cuales el análisis a continuación proveerá algunas respuestas.

Después del éxito global de la NGP, en la etapa actual prevalece una visión crítica respecto a los límites de lo que pregona, pero esto no debe obviar la influencia que tiene hasta hoy en día este paradigma. Existen, en este contexto, diversas reflexiones críticas que pueden agruparse en torno a un pensamiento neo-weberiano, y que tienen en común la impronta de limitar los excesos de la NGP, sin desconocer su importante legado. El punto de mayor relevancia aquí es el lugar central que se le vuelve a otorgar a las especificidades de la gestión en el sector público. Los avances tanto al interior de las ciencias de la administración pública en función de buscar paradigmas alternativos a la NGP, así como los problemas y sociales contemporáneos, imponen la necesidad de

buscar un equilibrio y readecuar la formación de directivos públicos (Figueroa-Huencho, Pliscoff-Varas, & Araya-Orellana, 2014).

Así, una de las teorías centrales en esta nueva etapa es aquella que plantea la creación de “valor público” (Moore, 2006). Bajo esta perspectiva, el directivo público debe conjugar tres tipos de competencias: para la gestión estratégica -enfocadas en alinear la misión de la organización con su entorno externo e interno-, la gestión operativa -enfocadas en la administración y logro de objetivos internos de la organización-, y la gestión política -enfocadas a la articulación con actores y administración externa de la organización. La combinación entre estas tres puede variar en el tiempo (Ysa y Salvador, 2015), pero nunca una está completamente ausente. Por lo tanto, la formación contemporánea de directivos públicos debe hacerse cargo de estos tres ámbitos, en particular de la relativa novedad que reside en el aspecto propiamente de gestión política, y a la vez mantener atención para temas emergentes.

La etapa actual se caracteriza entonces por la ausencia de un paradigma unificado, y más bien la coexistencia de distintas escuelas en competencia. Para la formación de directivos, la permanente aparición de nuevas teorías plantea nuevos desafíos. Si bien cambiar drásticamente la formación de directivos públicos para seguir las últimas tendencias podría llevar a basar la formación en paradigmas que aún no han probado su eficacia práctica en la gestión pública, Wu y He (2009) recalcan que es riesgoso también no exponer a los estudiantes a la pluralidad de nuevas corrientes que surgen en el campo, que incorporan los fallos de los actuales paradigmas y cuyas enseñanzas pueden resultar vitales para las carreras de los futuros gestores públicos. En otras palabras, se debe buscar un equilibrio razonable entre la necesidad que los currículos sean estables y duraderos, y que se actualicen a los nuevos escenarios políticos y sociales, por ejemplo, a la internacionalización y globalización, a la emergencia de nuevos actores y a la incorporación de nuevas experiencias en administración pública, entre otros (Radin, 2008; Straussman, 2008).

En concreto, Araya, Burgos y Ganga (2012) destacan que hoy en día se ha instalado la idea que la gestión pública es más que la búsqueda de eficiencia y calidad; esta debe hacerse cargo de una serie de otros valores, por ejemplo, valores "políticos (governabilidad), éticos (bien común), culturales (identidades) y económico-sociales (equidad)" (2012: 135). Destacan, en este sentido, la importancia de la gestión política, olvidada por el impulso de la NGP hacia la gestión operativa, pero que termina impactando directamente en el logro de la gestión operativa (Araya et al., 2012). Por otro lado, Wu y He (2009) argumentan que en la formación deben confrontarse críticamente valores de la gestión pública que pueden ser contradictorios en la práctica, por ejemplo, eficiencia versus igualdad o calidad del servicio. Del mismo modo, dichos valores no debieran ser enseñados separados del contexto que los hace relevantes (Wu y He, 2009). Detrás de lo anterior se encuentra también la idea que los directivos públicos debieran ser conscientes de los efectos no deseados de sus acciones y los límites éticos de la acción pública, especialmente cuando se incentiva la innovación y la flexibilidad (Radin, 2008: 639).

Esta exploración de la relación entre paradigmas de la gestión pública y formación plantea entonces una serie de preguntas que pueden ser estudiadas para el caso de la formación de directivos públicos en el Chile contemporáneo. Se hace necesario explorar si los programas dan cuenta de esta salida de un paradigma único. Antes de entrar en el análisis empírico, se profundiza en los temas de liderazgo e innovación, hoy omnipresentes en la reflexión normativa sobre una buena gestión pública, y por lo tanto susceptibles de ser incorporados en la oferta de formación.

2. Nuevos retos para la formación de directivos públicos: liderazgo e innovación en la administración pública

Las distintas facetas del liderazgo

La importancia y el estudio del liderazgo en la administración pública tienen raíces profundas en la ciencia administrativa. Desde el lado académico, ella se basa en un esfuerzo por alejarse del estructuralismo prevaleciente en las aproximaciones weberianas iniciales que se enfocaban en el estudio de la jerarquía burocrática y conceptos como los de régimen. En conjunción con tendencias al interior de la ciencia política, emerge de este modo en la administración pública la percepción de que era necesario comprender de mejor manera el comportamiento individual de los gerentes públicos y sus intereses (Kettle, 2000: 12-13). Asociado a lo anterior, desde el lado aplicado, el estudio del liderazgo se asocia directamente a la emergencia de la nueva gestión pública (NGP) en los años noventa y su énfasis en aumentar la autonomía y la discreción de los gerentes públicos (Terry, 1998; Kaboolian, 2003: 129; Rogers y Guzmán, 2015: 18).

El estudio del liderazgo al interior de la administración pública adquiere prominencia con la publicación de una serie de investigaciones durante la década de los noventa (Grant, 1993). La búsqueda de clasificaciones y una conceptualización adecuada se extenderá en el tiempo, sin embargo, va a mantenerse como un ámbito altamente debatido (ver van Wart, 2003; Ysa y Salvador, 2005). En los trabajos asociados a la NGP, el concepto de liderazgo se asocia a la discrecionalidad, la asunción de riesgos y el cambio transformador (Terry, 1998). De acuerdo a Terry, la NGP enarboló la bandera de "liberar a los gerentes de la sobrerregulación estatal" de manera que pudieran desarrollar su potencial de gestión (Terry, 1998: 195). En este sentido, el liderazgo debía permitir impulsar la eficiencia y efectividad que la NGP pretendía introducir en la gestión pública (Araya-Moreno et. al., 2012: 141). Se enfatiza, de este modo, la conjunción entre liderazgo, eficiencia, innovación y profesionalismo.

Sin embargo, en sintonía con las críticas a la NGP, una serie de trabajos han criticado que esta sea la única forma de entender el liderazgo. En primer lugar, una serie de autores

plantea que muchas veces el liderazgo en la gestión pública requiere lo contrario al cambio transformador, esto es, adaptabilidad y conservación (Behn en Grant, 1993; Terry, 1998; ver también Boin y Hart, 2003). Este es el caso, por ejemplo, con la necesidad de generar espíritu de equipo de trabajo y cultura organizativa (Losada, 1999: 412). En efecto, la definición que da el Sistema de Alta Dirección Pública sobre liderazgo resalta el compromiso del directivo con los funcionarios, y su capacidad de asegurar la conducción y desarrollo del personal, y de mantener el clima al interior de la organización (Araya-Moreno et. al. 2012: 145).

Otros autores han enfocado sus críticas en la efectividad del liderazgo entendido al estilo de la NGP (Van Wart 2003, 222). De acuerdo a Rogers y Guzmán (2015), por ejemplo, los gerentes asociados a los cambios introducidos por la NGP se caracterizaron por un débil logro de objetivos estratégicos gubernamentales de mayor alcance, así como por dificultades para alinear el comportamiento de los funcionarios públicos a las nuevas reglas. En esta misma línea, Javidan y Waldman (2003) concluyen que mientras los funcionarios tienden a identificar el liderazgo, este tiene consecuencias acotadas en términos motivacionales y de desempeño. Finalmente, se ha criticado que la manera de entender el liderazgo proveniente de la NGP sea deseable en todo contexto y lugar. Entre los cuestionamientos más potentes está la necesidad que en el contexto de la gestión pública los líderes cumplen un mandato democrático y por tanto deben ser responsables (*accountable*) de sus acciones (Terry 1998; Van Wart 2003, 224). En efecto, otorgar mayores grados de autonomía a los gestores puede tender a sedimentar visiones negativas sobre el estado y el gobierno, y finalmente, sobre la democracia (Terry 1998, 198).

En síntesis, la noción de liderazgo en la gestión pública no tiene un significado unívoco, sino que es múltiple y cambiante. Es relevante, por tanto, develar esos significados para poder caracterizar la manera en que los programas de formación de administradores públicos entienden el liderazgo que están inculcando. El cuadro 1 ofrece una síntesis tentativa que permite identificar los distintos significados asociados al ejercicio del liderazgo al interior de una organización pública, en función del objetivo perseguido, el rol que debe cumplir el líder, y el tipo de respuesta requerida. Cabe destacar que no existe

una identidad necesaria entre las tres dimensiones, de manera que estas pudieran combinarse según lo requiera la situación.

Cuadro 1: Significados y dimensiones del liderazgo en la administración pública

<i>Objetivo</i>	Continuidad	Cambio
<i>Rol</i>	Identificar problemas	Resolver problemas
<i>Respuesta</i>	Adaptativa/creativa	Innovadora

Fuente: elaboración propia en base a Grant (1993) y Van Wart (2003)

En cuanto a los objetivos del liderazgo, este puede ser ejercido para adaptar una organización ante un evento que amenace su supervivencia, lo que permite reforzar su continuidad en el tiempo, o bien para transformar la organización, lo que supone la ruptura en la trayectoria de la organización. Mientras en esta última el líder es típicamente un gestor del cambio, y en este sentido, asume los rasgos de emprendimiento asociados a la NGP, en la primera, el liderazgo se aboca a conservar la cultura organizacional y su continuidad en el tiempo, lo que transforma al líder más bien en un "gestor de anomalías" (Losada, 1999: 405-6; Grant, 1993).

Respecto al rol del liderazgo al interior de la organización, este puede ser abocado a resolver los problemas o conflictos que surgen en la organización, o a anticipar e identificar dichos problemas o conflictos (Grant, 1993; Rogers y Guzmán, 2015: 55). En este sentido, mientras en el primer caso el liderazgo tiende a ser reactivo, en el segundo tiende a ser proactivo (Losada, 1999: 405-6). Finalmente, respecto al tipo de respuesta que implica el liderazgo, este puede caracterizarse por la innovación, esto es, la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas presentados, o bien puede caracterizarse por la adaptación y la creatividad, esto es, aplicar viejas técnicas a los nuevos problemas que van surgiendo (Grant, 1993). Lo anterior puede tener consecuencias directas sobre la trayectoria organizacional, reforzando procesos de supervivencia o impulsando la transformación.

Innovación en la administración pública y formación de gerentes públicos.

La innovación se ha instalado recientemente como un valor transversal en la sociedad. Inicialmente asociada a la incorporación de tecnologías, se ha expandido hacia las distintas dimensiones de la vida social, incluido, por lo tanto, el sector público. Se pueden esperar variados beneficios de su incorporación en la gestión pública, desde mejoras en la eficiencia de las acciones emprendidas, reducción del costo de algunas operaciones, hasta cambios más fundamentales, como contribuir a una democratización de la administración pública, debido a que refuerza las conexiones entre los ciudadanos y el gobierno (Ramírez-Alujas, 2012). Con el fin de analizar más adelante la importancia que se le otorga a esta temática por parte de los postgrados estudiados, se hace entrega de algunas definiciones conceptuales, para luego describir las condiciones deseables para desarrollar la innovación, y finalmente dar a conocer los perfiles y habilidades directivas deseables para formar gerentes públicos innovadores capaces de llevar a cabo un proceso y/o producto innovador.

Relacionado con la teórica económica schumpeteriana, el concepto de innovación se vincula tradicionalmente con el sector privado. Esto se refleja en el sentido común respecto al término, como se observa en esta definición entregada por la OECD, según la cual “la innovación se define como la aplicación de una nueva o significativa mejora en un producto (bien y/o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, lugar de trabajo o en las relaciones externas” (OECD, 2009, p. 38). Sin embargo, la innovación ha adquirido especial relevancia también para la gestión pública. Algunos le atribuyen el potencial para hacer transitar las administraciones públicas desde una organización burocrática weberiana hacia estructuras más flexibles, proactivas, con capacidad de reacción, y que permitan una activa participación ciudadana respecto de sus ideas y desafíos futuros (Sánchez, Lasagna, y Marcet, 2013). Así, es posible definir la innovación exitosa en el sector público como “la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad”, en otras palabras, “ideas nuevas que funcionan” (Mulgan y Albury, 2003, p.3). Este último punto es fundamental. Un

brainstorming o nuevas ideas sin capacidad de ejecución son insuficientes para concretar la innovación, lo que obliga a una reflexión sobre cómo llevar a cabo este proceso.

Respecto a las condiciones que permiten innovar en el sector público, la literatura existente señala que la concreción de la innovación se encuentra estrechamente relacionada al margen de acción que se entregue a los gestores públicos. Si los procesos burocráticos con minuciosos procesos de control se sobreponen a los resultados, se generará un contexto desfavorable para la innovación debido a que la autonomía de los gestores se verá estrictamente limitada a la resolución de problemas cotidianos sin poder preocuparse de los lineamientos estratégicos de las organizaciones (Figuroa-Huencho, 2012). Así, la innovación es un proceso que requiere ideas nuevas y capacidad de acción para hacerlas realidad. Las ideas se deben perfeccionar por medio de la participación de diversos actores, tales como el personal, otras instituciones públicas y los usuarios. Respecto a su implementación, éstas solo se ejecutarán exitosamente en la medida en que exista un liderazgo fuerte y una disposición al riesgo que permitan superar las barreras culturales y organizacionales (National Audit Office, 2009).

Las condiciones anteriormente descritas se relacionan con las cualidades y/o habilidades personales deseables de los gestores públicos que se encuentren a cargo de liderar tales procesos. Para llevar a cabo un proceso de innovación, Sánchez, Lasagna y Marcet (2013), indican que el gestor innovador debe evidenciar las siguientes características:

- a) Ser una persona exploratoria: ir más allá de los límites organizacionales y así encontrar algún factor que le permita mejorar lo que hace. No le incomoda lo difuso y es capaz de arriesgarse para generar respuestas acordes a las necesidades de los ciudadanos.
- b) Ser intuitivo: el directivo público necesita ser una persona capaz de trabajar una estrategia en conjunto con la intuición, puesto que en varias ocasiones deberá tomar decisiones rápidas que no le permitirán desarrollar el razonamiento deductivo convencional.

- c) Líder: una persona a cargo de la innovación en el sector público debe ser capaz de transformar y facilitar los procesos de aprendizaje, de manera de potenciar y crear redes comunicacionales que conecten a la organización.
- d) Ser capaz de construir confianza: el gestor de la innovación requiere de gran empatía, pues debe ser capaz de identificar las fortalezas y debilidades de las personas que componen el grupo de trabajo y así asignarles los roles en los que mejor se manejan.
- e) Networking: el gestor público innovador debe ser capaz de identificar las ideas y personas que eventualmente puedan proporcionar soluciones para el proceso que se está realizando.
- f) Lateralidad: el innovador público necesita entrenarse en una nueva forma de observar los problemas y solucionarlos, es decir, requiere de un pensamiento que contemple la realidad de una manera diferente, puesto que de lo contrario, no sería innovador.
- g) Creatividad: un innovador público tiene que ser capaz de desarrollar su capacidad de generar ideas y que también los otros sean capaces de hacerlo. Tales ideas tienen que ser aplicables para que se transformen en innovación, de no ser así, se quedarán entrampadas en la creatividad.
- h) Responsabilidad: el gestor público innovador debe ser capaz de asumir los riesgos conscientemente, pues le es imperante encontrar el equilibrio entre el riesgo y la responsabilidad de sus actos en la toma de decisiones.

Ahora bien, según estos autores, “estas capacidades y habilidades asociadas a cada perfil no son el fruto de la educación formal, sino el resultado de la propia experiencia de cambiar e innovar en las organizaciones” (Sánchez, Lasagna y Marcet, 2013, p. 161). Sin embargo, no todos comparten este pesimismo, como lo demuestra la aparición de programas, en general de postgrado, dedicados a esta materia. Aun así, es un desafío para los establecimientos formativos compatibilizar la educación formal con actividades curriculares que permitan desarrollar el talento innovador, de modo de facilitar la creación y ejecución de la innovación en el sector público.

Este marco teórico entrega entonces un primer acercamiento a los desafíos para los programas de postgrados que apuntan a la formación de directivos públicos, ya sea en relación a la pluralidad de paradigmas que se observa hoy, con respecto a dos atributos claves que son el liderazgo y la innovación. Estas reflexiones nos preparan para recopilar y analizar la evidencia empírica, en las secciones siguientes.

II. La formación en gestión y políticas públicas en Chile: análisis descriptivo

En esta sección se presenta un análisis exploratorio de los programas en gestión y políticas públicas a nivel de postgrado en Chile, que son las opciones nacionales disponibles para quienes aspiran a cargos directivos en el sector público. En primer lugar, datos cuantitativos agregados permiten esbozar un panorama del sistema. En un segundo momento, se analizan las mallas curriculares de los programas de magíster, utilizando la metodología elaborada por Araya-Moreno, Ganga y Burgos (2012).

1. Panorama de la formación en gestión y políticas públicas en Chile

Si bien en el último tiempo se han incrementado las reflexiones en torno a la formación de directivos públicos en Chile (Araya et al., 2012; Figueroa-Huencho et al., 2014), se tiene poco conocimiento respecto de las características del sistema de formación en gestión y políticas públicas en el país. Para remediar este vacío, se utiliza la base de datos INDICES del Consejo Nacional de Educación (CNED)¹ para documentar aspectos como el número de programas y su matrícula; la composición en materia de género; y el arancel de los programas. Así, se presenta una descripción del sistema de formación destinado a los directivos y analistas públicos en el nivel de postgrado al año 2015 en Chile. El cuadro 2 muestra los programas incluidos en esta reseña.

Cuadro 2: Programas de postgrado para la formación en gestión y políticas públicas

Universidad	Dependencia	Tipo postgrado	Nombre	Fecha creación	Adscripción institucional (facultad, otro)
U Chile	Estatad	magíster	Gestión y Políticas Públicas	1993	Departamento de Ingeniería Industrial
U Chile	Estatad	magíster	Gobierno y Gerencia Pública	1997	Instituto de Asuntos Públicos
USACH	Estatad	magíster	Gerencia y Políticas Públicas	1995	Facultad de Administración y Economía

¹La base no contiene datos para los siguientes programas/año: programas de magíster Universidad de Concepción (UDEEC), años 2007-2009; programas de magíster Universidad de Playa Ancha (UPLA), años 2008, 2012, 2014; programas de magíster Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC), año 2007; magíster en gerencia y Políticas Públicas (USACH), año 2011; Magíster en gerencia Pública (UNAP)

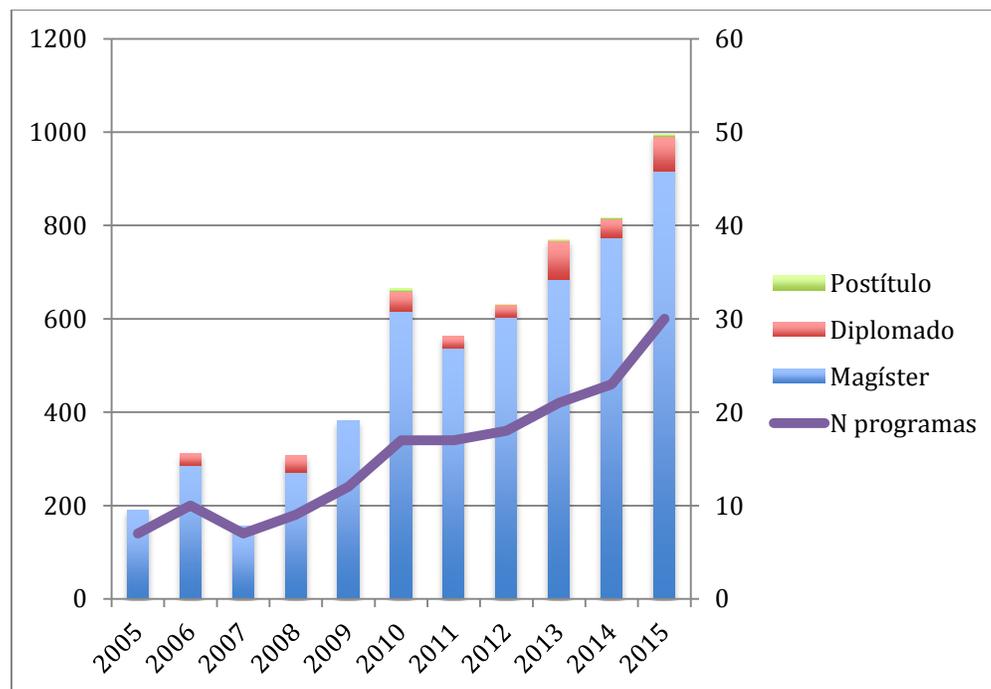
UPLA	Estatal	magíster	Gestión de Políticas Nacionales (Educación y cultura)	1997	...
UDEC	Privada (CRUCH)	magíster	Política y Gobierno	2001	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
UDEC	Privada (CRUCH)	magíster	Gestión, Liderazgo y Política Educativa	2011	...
PUCV	Privada (CRUCH)	magíster	Dirección Pública	2002	Centro de Estudios y Asistencia Legislativa
PUCV	Privada (CRUCH)	postítulo	Dirección Pública	2013	Centro de Estudios y Asistencia Legislativa
U los Lagos	Estatal	magíster	Gestión Pública, Desarrollo Local y Regional	2003-2014	...
UAH	Privada	magíster	Gobierno y Sociedad	2004	Facultad de Ciencias Sociales
UAH	Privada	diplomado	Gobierno y Gestión Pública	2004	Facultad de Ciencias Sociales
UAHC	Privada	magíster	Gerencia Pública	2004	Escuela de Gobierno y Gestión Pública
UDD	Privada	diplomado	Gestión Pública	2007	Facultad de Gobierno
UFRO	Estatal	magíster	Gerencia Social	2008	Facultad de Educación y Humanidades
UNAP	Estatal	magíster	Gerencia Pública	2008	Departamento Auditoría y sistemas de información
UAI	Privada	magíster	Economía y Políticas Públicas	2008	Escuela de Gobierno
Utalca	Estatal	magíster	Gerencia y Gestión Pública	2009	Facultad de Economía y Negocios (ex Ciencias Empresariales)
Utalca	Estatal	magíster	Gestión y Política Pública	2015	Facultad de Economía y Negocios (ex Ciencias Empresariales)
UCEN	Privada	magíster	Planificación y Gestión de Políticas Públicas	2009-2014	...
UCEN	Privada	diplomado	Gestión Organizacional de Instituciones Públicas	2012	Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
UCEN	Privada	diplomado	Gestión Política	2012	Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
UCEN	Privada	magíster	Asuntos Públicos	2012	Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública
UV	Estatal	magíster	Gobierno y Gestión Pública	2013	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UDP	Privada	diplomado	Política y Gobierno	2013	Facultad de Ciencias Sociales e Historia
UDP	Privada	magíster	Política y Gobierno	2013	Facultad de Ciencias Sociales e Historia
Umayor	Privada	magíster	Alta Dirección Pública	2014	Escuela Emprendimiento y Negocios
Iberomericana	Privada	magíster	Gestión y Políticas Públicas	2015	...

Leyenda: UCH (Universidad de Chile); USACH (Universidad de Santiago de Chile); UPLA (Universidad de Playa Ancha); UDEC (Universidad de Concepción); PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso); UAH (Universidad Alberto Hurtado); UAHC (Universidad Academia de Humanismo Cristiano); UDD (Universidad del Desarrollo); UFRO (Universidad de la Frontera); UNAP (Universidad Arturo Prat); UAI (Universidad Adolfo Ibañez); UCEN (Universidad Central de Chile); UV (Universidad de Valparaíso); UDP (Universidad Diego Portales); CRUCH (Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas).

Número de programas y matrícula

En los últimos 10 años la formación en gestión y políticas públicas en Chile se ha expandido considerablemente. En 2001 existían 5 maestrías y 11 diplomados acreditados (Araya et. al., 2012: 142). A 2015 se cuenta con 30 programas en total que incluyen 6 programas no magíster (postítulo y diplomado) y 24 programas de magíster. En términos de la matrícula de estudiantes, esta se ha multiplicado por cinco, pasando de menos de 200 en 2005 a cerca de los 1000 estudiantes matriculados en 2015, donde 916 corresponden a estudiantes de magíster (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Crecimiento matrícula total y número de programas formación de en gestión y políticas públicas.

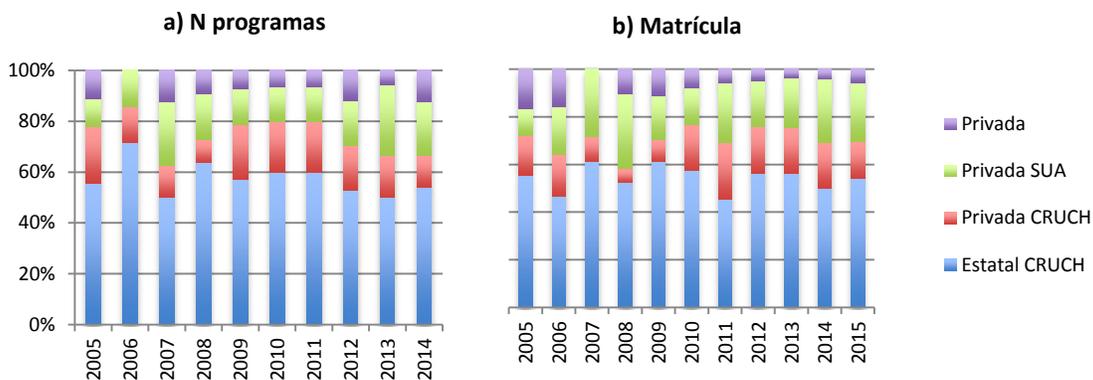


Estas cifras son altas si se comparan con el crecimiento de la matrícula total en el sistema de postgrado a nivel nacional. En efecto, mientras que en el total del sistema de postgrado (incluyendo postítulo, diplomado, magíster y doctorado) el crecimiento de la matrícula entre 2005 y 2015 alcanza al 9,3%, en el caso de la formación en gestión y políticas

públicas esta alcanza al doble, 18%². El resultado es similar si se compara la matrícula en postgrados superiores únicamente (magíster y doctorado).

Respecto a la distribución de la formación, destaca el liderazgo de las universidades estatales. A 2015, las universidades estatales representan cerca del 60% tanto en términos del número de programas como en relación a la matrícula total en el sistema de formación en gestión y políticas públicas. Estos porcentajes han crecido cerca de 10 puntos desde 2005, cuando representaban alrededor del 50%. Por otro lado, destaca el crecimiento tanto en el número de programas como en la matrícula total de las universidades privadas adscritas al sistema único de admisión (SUA). En efecto, estas han crecido desde el 14,3% al 20,8% en términos del número de programas, y desde el 11,6% al 26,9% en términos de la matrícula. Por el contrario, las universidades privadas del CRUCH han reducido su participación a la mitad entre 2005 y 2015, tanto en términos de la matrícula (de 15,5% a 7,7%) como en términos del número de programas (del 28% al 12%). Finalmente, mientras que la matrícula en universidades privadas no adscritas al SUA ha caído en poco menos de tres veces (del 16,4% al 6%), en términos del número de programas esta se mantiene relativamente constante (de 14% a 12%).

Gráfico 2: Crecimiento N° de programas y matrícula por tipo de universidad

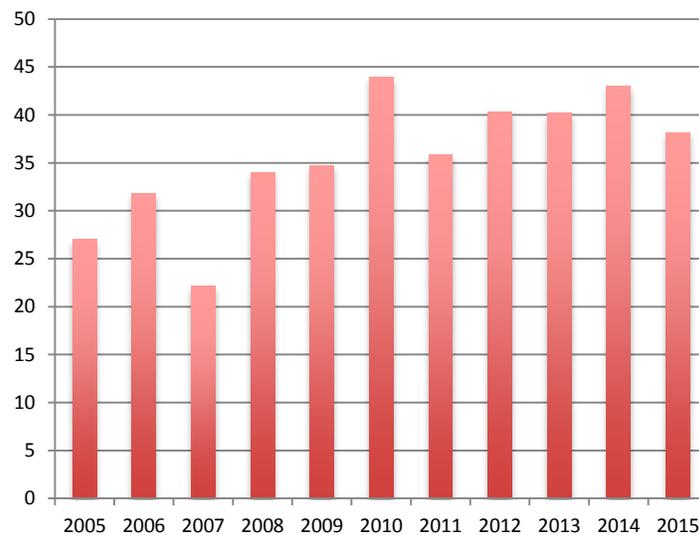


²Cálculos propios a partir de la base INDICES del CNED.

Composición de programas de postgrado

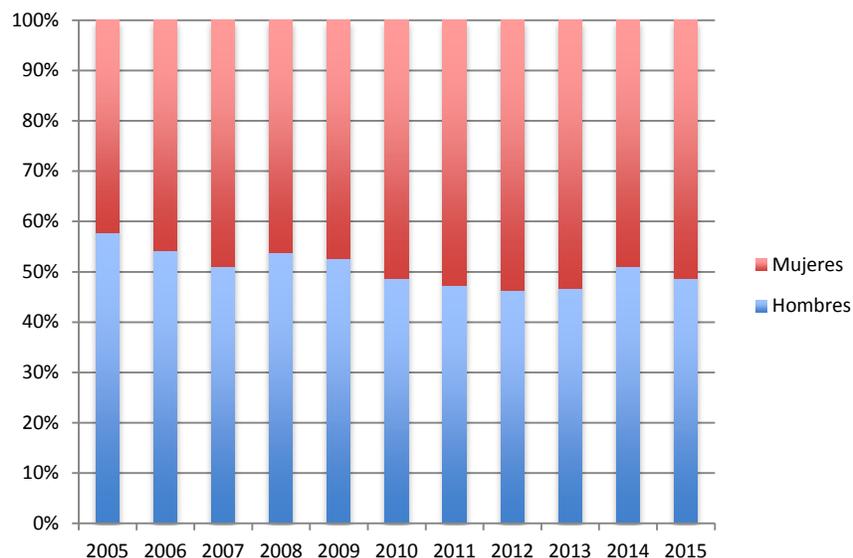
Enfocándonos en la composición de los programas, se observa que el promedio de estudiantes por programa ha ido subiendo en el tiempo. En efecto, considerando únicamente los estudiantes de magíster, el promedio de estudiantes por programa subió de 27 en 2005 a un máximo de 45 en 2010, para estabilizarse alrededor de los 40 en los años siguientes.

Gráfico 3: Número de estudiantes promedio por programa de magíster, 2005-2015



Respecto a la composición de los programas por sexo, considerando los tres tipos de programas (postítulo, diplomado y magíster) se aprecia un incremento en la participación de mujeres en programas de formación en gestión y políticas públicas. En efecto, el porcentaje de mujeres en estos programas ha pasado de un 42,3% el año 2005 a sobre el 50% en 2015.

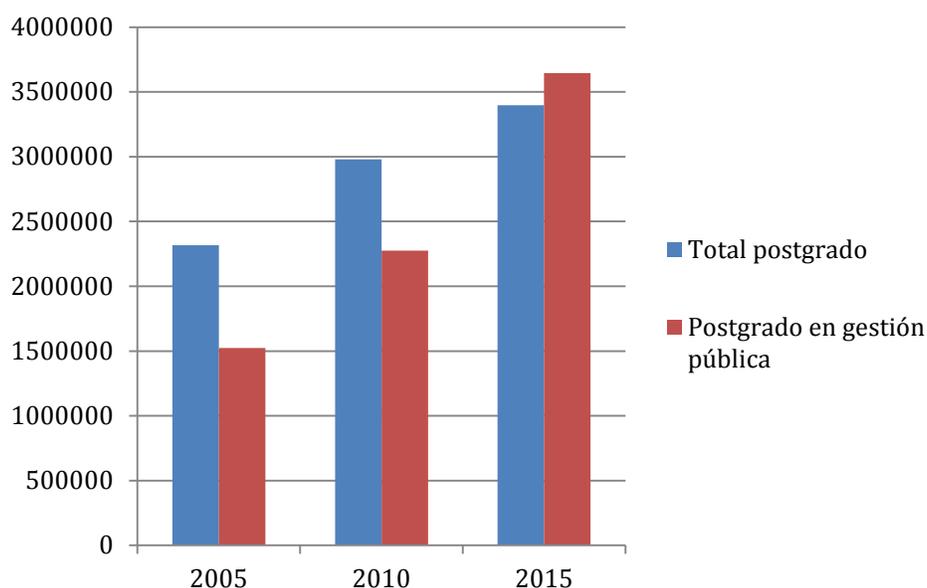
Gráfico 4: Composición de cursos formación en gestión y políticas públicas, por sexo 2005-2015



Costo programas de postgrado

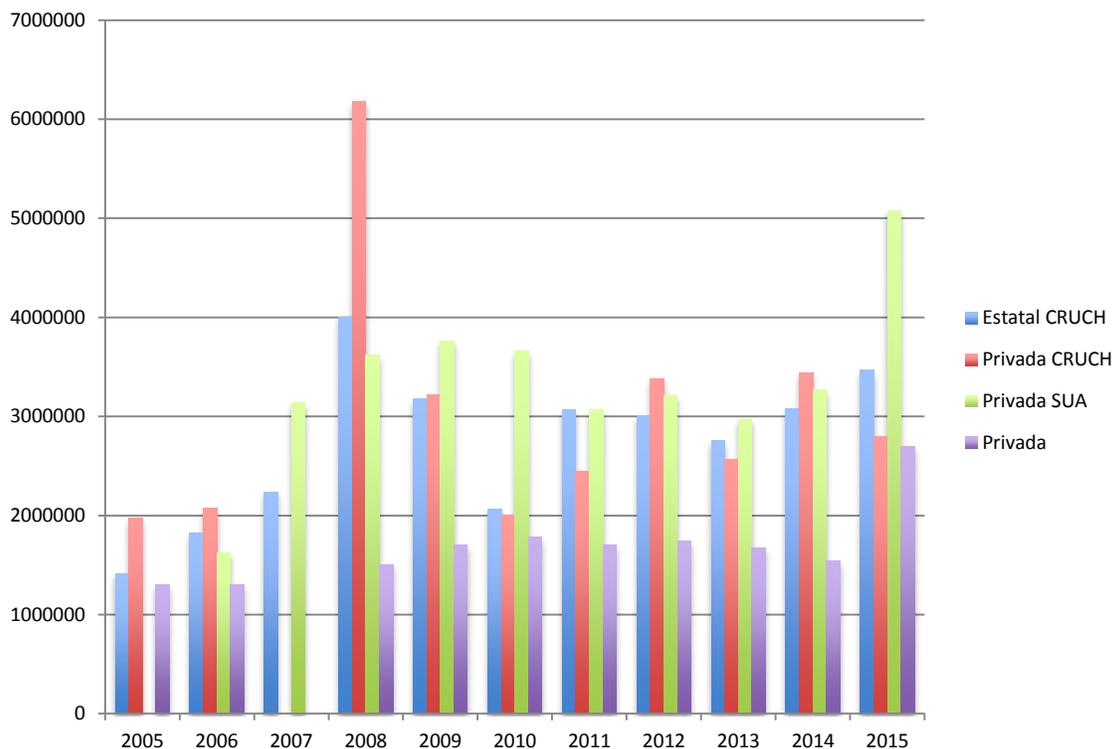
Con respecto al costo de la formación en materia de gestión y políticas públicas, estos han crecido sostenidamente en la última década, siguiendo el crecimiento de la oferta. Como muestra el gráfico 5, el costo promedio del arancel de magíster ha subido desde alrededor de \$1,5 millones en 2005 a sobre los \$3,5 millones en 2015 (valores nominales). Esto representa un crecimiento anualizado del 9,1%, más del doble del crecimiento del arancel nominal de magíster y doctorado en el sistema nacional de postgrado, que alcanza al 3,9%.

Gráfico 5 Costo promedio nominal arancel programas de postgrado



Desagregando los costos por tipo de universidad, se observa que mientras en 2005 el costo promedio más alto correspondía a universidades privadas del CRUCH, en 2015 el costo promedio más alto es representado por universidades privadas adscritas al SUA. En efecto, en 2015 el costo promedio de estudiar un programa de magíster en gestión y políticas públicas en una universidad privada adscrita al SUA se empina por sobre los \$5 millones. Esta cifra contrasta con los cerca de \$3,5 millones promedio que cuesta la misma formación en universidades estatales, y menor a \$3 millones en universidades privadas del CRUCH y privadas no adscritas al SUA.

Gráfico 6: Costo promedio nominal arancel magíster en gestión y políticas públicas, por tipo de universidad



Cabe destacar que el resultado del último año se encuentra fuertemente influenciado por el significativo aumento de los aranceles del programa de Magíster en Alta Dirección Pública de la Universidad Mayor ambas sedes (Santiago y Temuco). En el caso de la sede Temuco, según la base INDICES del CNED el valor nominal del arancel creció más de dos veces entre 2014 y 2015 (de \$3,4 millones a \$7,8 millones). Al mismo tiempo, en 2015 el arancel más bajo correspondió al Magíster en Gerencia Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, el cual ascendió ese año a \$1,6 millones.

Los datos presentados en esta sección entregan un panorama descriptivo de la formación de postgrado para los candidatos a los cargos de directivo público en Chile. Para iniciar el análisis de los contenidos de esta formación, y su adecuación con los requerimientos de un servicio público de excelencia, se elabora a continuación una reflexión teórica sobre la relación entre transformaciones del aparato público y formación de quienes ejercen funciones directivas.

2. Análisis de la formación entregada

Para caracterizar la formación entregada a quienes aspiran a cargos de directivos públicos en Chile, los paradigmas de la administración pública constituyen un recurso central. En cuanto a llevar esta reflexión al plano empírico, un estudio pionero del año 2012 sienta un precedente para analizar el sistema de formación en gestión y políticas públicas en Chile, a la vez que su adecuación a la demanda por directivos públicos por parte del aparato público (Araya-Moreno et al., 2012).

La propuesta metodológica de este informe se inspira directamente en el trabajo realizado por Araya-Moreno y otros (2012), que a su vez asocia la tipología clásica de Moore (2006) y los atributos del directivo público ADP. Estos son:

- Visión estratégica
- Gestión y logro
- Articulación con el medio y gestión de redes
- Manejo de crisis y contingencias
- Liderazgo
- Innovación y flexibilidad

Los tres primeros corresponden evidentemente a los tres tipos de gestión de Moore: estratégica, operacional y política. Los últimos tres se relacionan con la gestión política pero ponen más el foco en las habilidades específicas que debe desplegar el directivo público. Estos seis atributos se relacionan directamente con la visión contemporánea de la gestión pública, a su vez producto del proceso de sedimentación intelectual descrito en la sección anterior.

A partir de estas categorías, se ha procedido a evaluar, para cada curso de los programas seleccionados, a qué características del perfil elaborado por el Sistema de Alta Dirección Pública corresponde, para así detectar los énfasis y potenciales lagunas, tanto a nivel de programa como de la oferta en general.

El cuadro 3 muestra la clasificación utilizada, con una caracterización de los cursos y algunos ejemplos.

Cuadro 3: Tipos de cursos de postgrado y atributos del directivo público

Atributos del directivo público	Tipos de cursos	Ejemplos
Visión estratégica	Visión global de la función del estado, procesos de modernización del estado, planificación y dirección estratégica; análisis del entorno, comprensión del mundo actual y sus transformaciones, formulación, análisis y ejecución de políticas públicas	Teoría social contemporánea; Estado y políticas públicas; Enfoques y modelos de análisis de políticas públicas; Modernización del estado; Ética y transparencia
Gestión y logro	Desarrollo de competencias de gestión interna de las organizaciones del estado, análisis de escenarios técnicos, consecución y concreción de metas; desarrollo competencias de gestión en distintos ámbitos, formulación y ejecución de proyectos, control de gestión y evaluación. Herramientas metodológicas.	Economía del sector público; Presupuesto y finanzas públicas; Gestión pública; Gestión de recursos humanos; Evaluación de proyectos
Articulación con el medio y gestión de redes	Cursos dirigidos a la estructuración de entornos favorables a la organización, capacidad de articulación con actores institucionales, sociales y empresariales; gobernanza; coordinación; gestión de proyectos y su aplicación; relación con el sistema social inmediato	Gobierno local; Participación, ciudadanía y políticas públicas; Comunicación estratégica; Gestión regional y local; Marketing estratégico; Comunicación política
Manejo de crisis y contingencias	Administración y resolución de situaciones imprevistas de carácter	Negociación y conflicto; Estrategias de negociación,

	técnico y político, incluyendo manejo de medios, vínculos con usuarios y ciudadanía, técnicas de negociación y manejo de conflictos	mediación y coordinación social
Liderazgo	Habilidades para lograr adhesión y motivación de los funcionarios, construcción de equipos efectivos, creación de ambientes organizacionales favorables	Taller de liderazgo; Taller de habilidades gerenciales;
Innovación y flexibilidad	Cursos que fomenten generación de respuestas creativas, novedosas, incorporación de nuevas tecnologías	Gobierno electrónico; Prospectivas y escenarios futuros; Nuevas tecnologías e innovación para la gestión pública

Elaboración propia, en base a Araya-Moreno et al (2012)

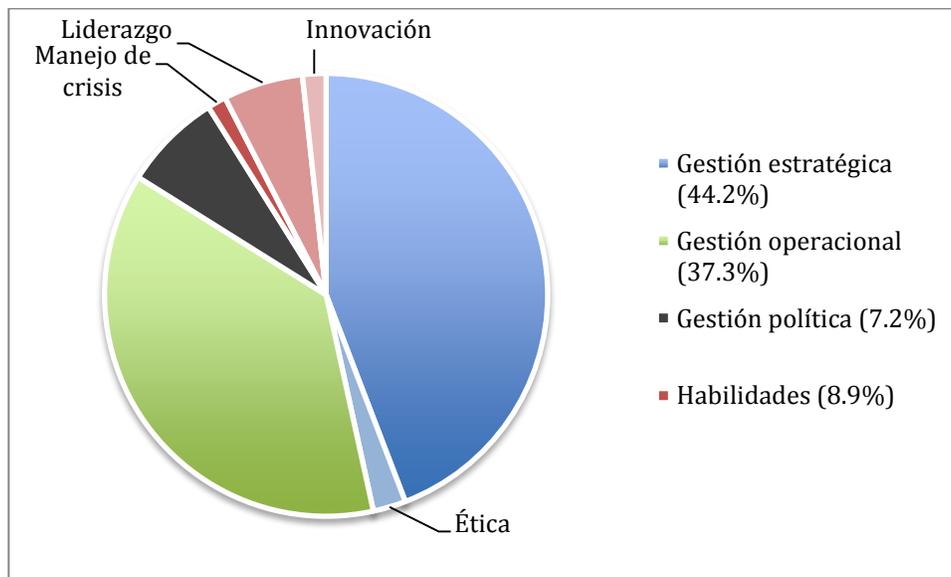
En base al cuadro 3 se han clasificado las mallas de los programas de magíster en gestión y políticas públicas, vigentes al año 2015. Para ello se ha elaborado una base de datos con los cursos de las mallas de los 19 programas de magíster vigentes. El trabajo ha consistido en asociar los cursos contenidos en las mallas a alguna de las habilidades contenidas en el perfil del directivo público elaborado por la SADP, y esto a su vez, con las modalidades de gestión elaboradas por Moore (2006), a saber, gestión política, gestión estratégica y gestión operacional.

El gráfico 7 resume las características de los programas de magíster en gestión y políticas públicas en Chile en cuanto a su composición por cursos. La base de datos cubre un universo de 330 cursos. Cada porción de la torta refleja el porcentaje de cursos asociados a cada una de las categorías -gestión estratégica, gestión operacional, gestión política y habilidades- como porcentaje del total de cursos ofrecidos por el sistema.³ Como puede apreciarse, la formación en gestión y políticas públicas a nivel de magíster está

³ Cabe destacar que no se hace diferencia entre cursos obligatorios y electivos. Respecto a estos últimos, se incluyeron sólo aquellos cursos electivos previamente definidos en las mallas. Cuando estas contenían cursos electivos por definir, los cursos no fueron clasificados. Por otro lado, otros 35 cursos relacionados con seminarios y talleres de tesis y titulación no fueron clasificados.

fuertemente concentrada en la provisión de cursos asociados a la gestión estratégica (47% del total, que incluye un 2% de cursos dedicados a ética) y la gestión operacional (38% del total). En cambio, los cursos dedicados a la gestión política alcanzan apenas el 7% del total. Respecto a la formación de habilidades, esta representa el 9% del total de cursos, dos tercios de los cuales están dirigidos a la formación de competencias de liderazgo, mientras que el restante tercio se reparte entre formación de habilidades para el manejo de crisis y formación de habilidades para la innovación.

Gráfico 7: Perfil formación en gestión y políticas públicas (magíster), total sistema



Cuadro 4: Perfil formación en gestión y políticas públicas (magíster), total sistema

Categorías		%
Gestión estratégica	Otras	44%
	Ética	2%
Gestión operacional		37%
Gestión política		7%
Habilidades	Liderazgo	6%
	Manejo de crisis	1%
	Innovación	2%

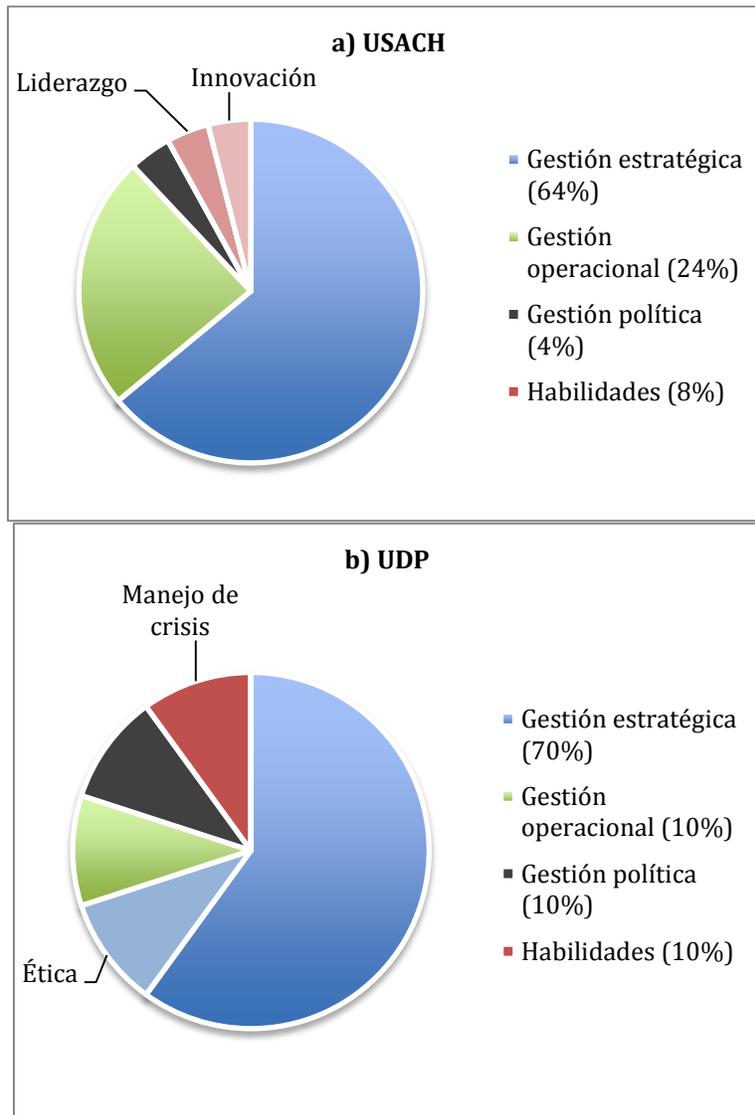
Respecto a los cursos de gestión estratégica que ocupan un lugar fundamental en estos programas, resulta importante destacar que se trata eminentemente de cursos lectivos donde priman las clases expositivas y teóricas. Destacan en este contexto los cursos de teoría social, teoría del estado, políticas públicas y técnicas de análisis de las mismas. En el caso de los cursos de gestión operativa, priman los cursos dedicados a la gestión pública, recursos humanos y finanzas, así como la evaluación de proyectos.

Ahora bien, más allá de este panorama general, los programas de formación en gestión y políticas públicas varían ampliamente en sus características. Para dar cuenta de dicha variedad, se han seleccionado aquellos programas cuya malla se concentra en una u otra de las características mencionadas, ofreciendo una descripción más detallada de los mismos. En última instancia, esto permite pensar que los programas se especializan en un determinado perfil, habiendo algunos que refuerzan la formación de gestores mientras otros refuerzan la formación de tomadores de decisiones, y así sucesivamente (ver Radin 2008, 636).

Programas enfocados a la gestión estratégica

Entre los programas que se enfocan en la gestión estratégica se pueden mencionar el Magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la USACH, el Magíster en Política y Gobierno de la UDP, el Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile, y el Magíster en Gestión y Gobierno de la Universidad de Talca. El siguiente gráfico muestra la composición de cursos en los programas de la USACH y la UDP.

Gráfico 8: Programas enfocados a formar para la gestión estratégica



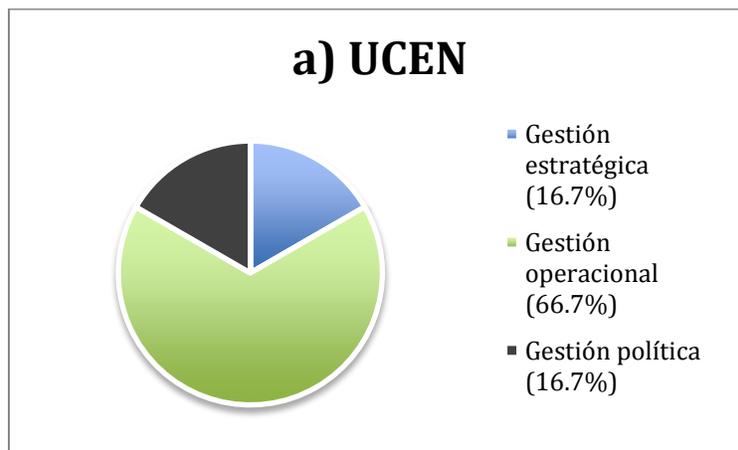
Como puede apreciarse, estos dos programas ponen un gran énfasis en la formación para la gestión estratégica con un 64% y un 70% respectivamente de su malla de cursos dedicado a esta categoría. En el caso del Magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la USACH, esto se combina con un 24% dedicado a la gestión operacional, otro 8% dedicado a la formación de habilidades (dividido en partes iguales entre liderazgo e innovación) a través de cursos como "Liderazgo" y "Gobierno electrónico", y apenas un 4% dedicado a la gestión política. Por otro lado, el Magíster en Política y Gobierno de la UDP destina dentro de los cursos dedicados a gestión estratégica, hasta un 10% a cursos de ética, "Ética, probidad y transparencia" I y II. En este caso, los cursos dedicados a la

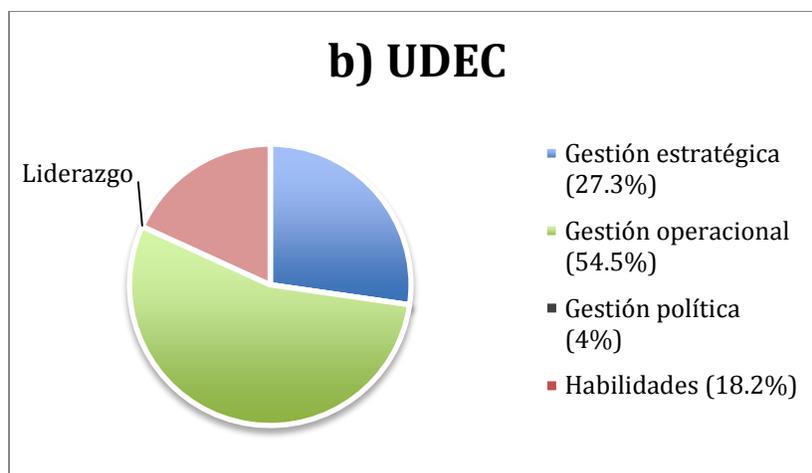
gestión operacional alcanzan sólo el 10% de la malla, con otro 10% dedicado a gestión política y hasta un 10% de la misma dedicada a formar habilidades, todas ellas concentradas en manejo de crisis a través del curso "Negociación y conflicto" I y II. Este programa se caracteriza por presentar una formación más académica, centrada en el análisis de políticas públicas, lo que supone una serie de desafíos abordados en la sección siguiente.

Programas enfocados en la gestión operativa

Entre los programas que se enfocan en la gestión operacional se puede mencionar el Magíster en Asuntos Públicos de la Universidad Central (UCEN), el Magíster en Alta Dirección Pública de la Universidad Mayor, y el Magíster en Gestión, Liderazgo y Política Educativa de la Universidad de Concepción (UDEC). El siguiente gráfico muestra la composición de los cursos de magíster de la UCEN y la UDEC.

Gráfico 9: Programas enfocados en formar para la gestión operativa



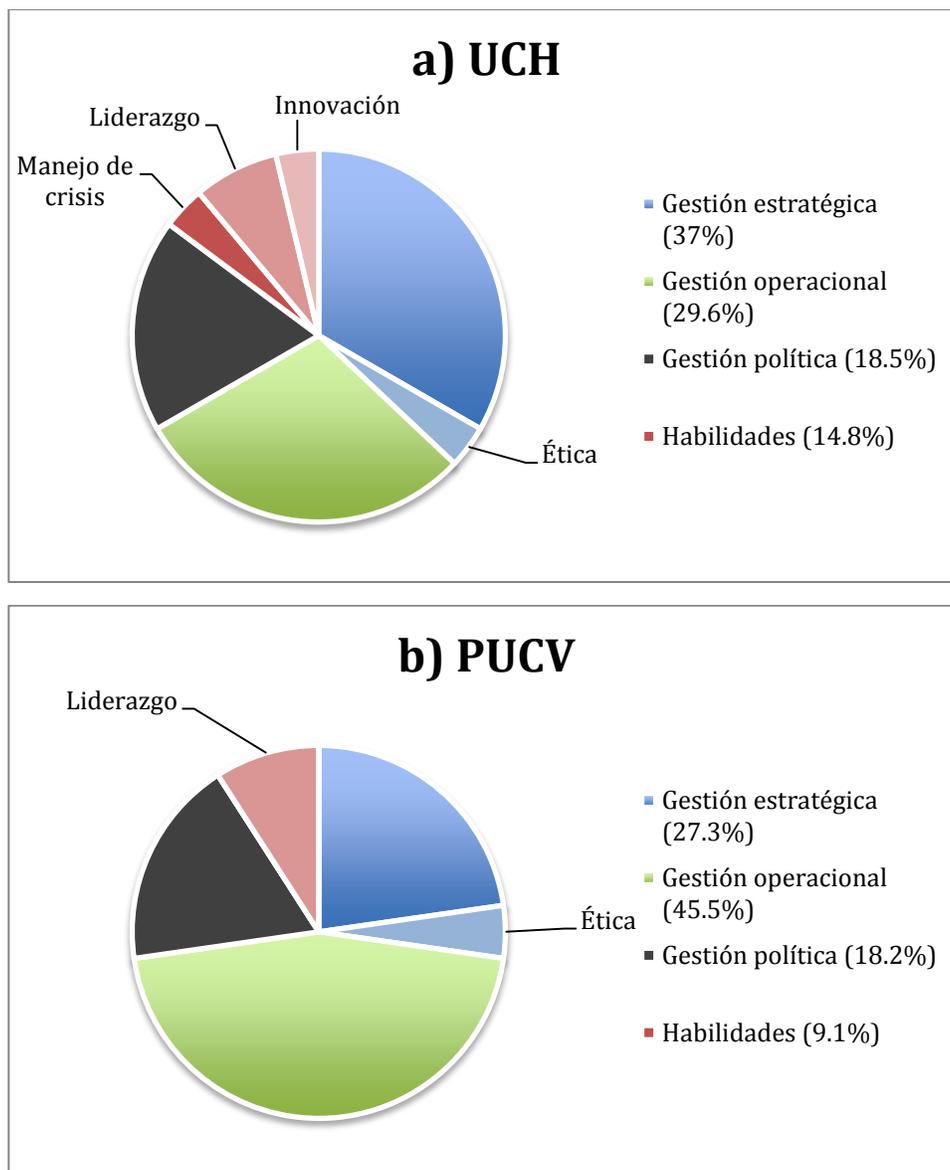


Como puede apreciarse, se trata de programas altamente especializados, y que otorgan una importancia abrumadora a la gestión operativa. Esta en efecto, representa el 67% de la malla en el programa de la UCEN y el 55% de la malla en el programa de la UDEC, mientras que los cursos dedicados a la gestión estratégica se reducen al 17% y el 27% respectivamente. Ahora bien, mientras el Magíster en Asuntos Públicos de la UCEN pone también un énfasis importante en la gestión política a través de cursos como "Comunicación y gestión política" y "Gerencia pública y gestión regional y local" que alcanzan el 17% de la malla, el Magíster en Gestión, Liderazgo y Política Educativa de la UDEC otorga hasta un 18% de importancia a la formación de habilidades de liderazgo a través de cursos como "Liderazgo educativo, fundamentos, tendencias y prácticas" y "Taller de liderazgo".

Programas con mayor contenido de gestión política

Si bien ningún programa se concentra en formar para la gestión política, existen programas que otorgan una mayor importancia a esta dentro de la parrilla de cursos que ofrecen en su malla. Entre ellos cabe destacar el Magíster en Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile, el Magíster en Dirección Pública de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) y el Magíster en Asuntos Públicos de la Universidad Central (UCEN). A continuación se describen los dos primeros.

Gráfico10: Programas con alta formación política



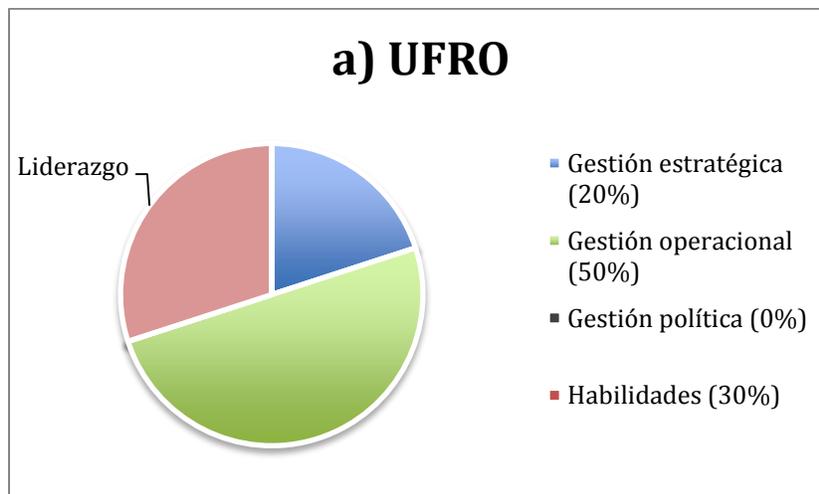
Como puede apreciarse, ambos programas le dedican un peso significativo a la gestión estratégica y a la gestión operativa (37% y 30% respectivamente en el magíster de la Universidad de Chile, y 28% y 45% respectivamente en el magíster de la PUCV). En ambos casos, sin embargo, se aprecia una considerable atención a la gestión política, que alcanza el 19% y el 18%. En el caso del Magíster en Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile, esta formación se realiza a través de cursos como "Comunicación

estratégica", "Gestión de entorno" y "Participación ciudadana",⁴ mientras que en el Magíster en Dirección Pública de la PUCV a través de cursos como "Marketing estratégico" y "Comunicaciones y relaciones públicas". En el primer caso, destaca también la formación en habilidades, tanto manejo de crisis, como liderazgo e innovación, que llegan al 15% del total de la malla, mientras que en el segundo caso la formación en habilidades se concentra en el liderazgo, con un 9% de cursos dentro del total de la malla.

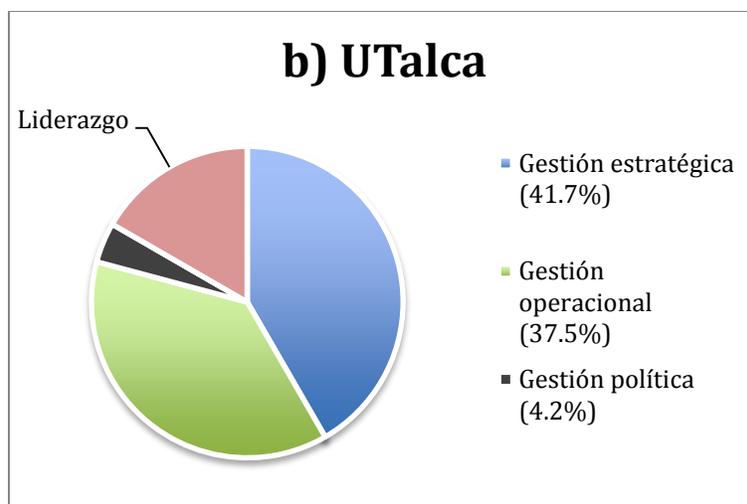
Programas con mayor contenido de habilidades de liderazgo

Al igual que en el caso de la gestión política, ningún programa se concentra en formar habilidades de liderazgo. No obstante, existen programas que sobresalen por otorgarle un peso significativo a dicha formación al interior de sus mallas. Entre ellos puede mencionarse al Magíster en Gestión, Liderazgo y Política Educativa de la Universidad de Concepción (UDEC), el Magíster en Gerencia Social de la Universidad de la Frontera (UFRO), y el Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Talca. Se analizan a continuación los dos últimos.

Gráfico 11: Programas con alta formación de habilidades de liderazgo



⁴Cabe mencionar que todos estos cursos son cursos electivos.



La formación de habilidades para el liderazgo alcanza el 30% de los cursos contenidos en la malla del Magíster en Gerencia Social de la UFRO y un 17% en el caso del Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Talca. Es significativo que en el primer caso, la dedicación a formar para el liderazgo supera incluso aquella dedicada a la gestión estratégica, la de mayor peso en el sistema en su conjunto, pero que en este programa en particular alcanza apenas el 20%. Este programa conjuga esto con cerca de un 50% dedicado a la gestión operacional, lo que lo hace un magíster altamente enfocado en la ejecución. En el caso del magíster de la Universidad de Talca, el panorama es balanceado. En efecto, este conjuga el énfasis en el liderazgo, con un 42% de los cursos dedicados a formar para la gestión estratégica, y otro 38% dedicado a la gestión operacional, además de un 4% para gestión política.

Este análisis nos permitió evidenciar características generales de la formación, y algunos matices propios a distintos tipos de programas. Para profundizar, se recurre a evidencia cualitativa, mediante la realización de entrevistas con los directivos de programa, cuyos resultados se presentan en la próxima sección.

III. Actualización de los programas de magíster: aspiraciones y obstáculos

Esta sección presenta los resultados de la parte cualitativa de nuestro estudio, basada en entrevistas a los directivos (director/a o coordinador/a académico/a) de ocho programas de magíster disponibles para la formación de directivos públicos (ver cuadro 5). En la selección de los programas se privilegió maximizar la variación de los mismos en términos de la dependencia de las universidades que los imparten (tres estatales, dos privadas pertenecientes al CRUCH y tres privadas), su clasificación en función de la orientación de su malla (tres enfocados en gestión estratégica, dos en gestión política, uno en gestión operativa, uno con alto contenido de habilidades de liderazgo, y otro enfocado a la formación para políticas públicas) y su localización (cinco de Santiago y tres de regiones).

Cuadro 5: Programas seleccionados para entrevista

Programa	Universidad	Dependencia	Tipo de programa	Ubicación
Magíster en Gestión y Políticas Públicas	Universidad de Chile	Estatal	enfocado a la gestión estratégica	Santiago
Magíster en Política y Gobierno	Universidad Diego Portales	Privada	enfocado a la gestión estratégica /a	Santiago
Magíster en Asuntos Públicos	Universidad Central	Privada	enfocado en la gestión operativa	Santiago
Magíster en Política y Gobierno	Universidad de Concepción	Privada CRUCH	enfocado en la gestión estratégica	Concepción
Magíster en Gobierno y Gestión Pública	Universidad de Chile	Estatal	mayor contenido de gestión política	Santiago
Magíster en Dirección Pública	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	Privada CRUCH	mayor contenido de gestión política	Valparaíso
Magíster en Gerencia Social	Universidad de la Frontera	Estatal	mayor contenido de habilidades de liderazgo	Temuco
Magíster en Economía y Políticas Públicas	Universidad Adolfo Ibañez	Privada	políticas públicas /a	Santiago

Notas: a/ Estos programas no tienen como objetivo principal la formación de directivos públicos, sin embargo forman parte de la oferta de programas disponibles y son requeridos por directivos públicos con diverso grado de frecuencia. Mientras el programa de la UDP busca ser un primer paso para el programa de doctorado en Ciencia Política, el programa de la UAI es un programa de análisis de políticas públicas tradicional.

A continuación se presentan los resultados más relevantes de esta etapa para la comprensión de la estructura de estos programas, y en particular el lugar relativamente menor que le dan a las problemáticas del liderazgo y la innovación. Así, se van evidenciando algunas dificultades y obstáculos para la actualización de los programas, que serán considerados para formular las recomendaciones.

1. Las tensiones creativas que condicionan la formulación de los programas

Los programas de formación a nivel de postgrado destinados a quienes aspiran a cargos de directivos públicos se han ido consolidando en el tiempo, refrendando un determinado acercamiento a la formación para la dirección pública con un énfasis importante en la gestión operativa, lo que los diferencia de otros programas de postgrado en el área de las ciencias sociales y administrativas. Sin embargo, se observa al mismo tiempo una búsqueda permanente por adecuar los programas a distintos requerimientos. Estas tensiones se manifiestan en distintos ámbitos que son revisados a continuación, entre otros, en materia de orientación disciplinar, selección de profesores y perfiles de estudiantes.

Un primer aspecto a relevar en este contexto es que al ser consultados por la orientación de sus programas, los directores tienden a coincidir en que más que la elección por una orientación específica en términos de un enfoque de administración pública, o de aquellos que se desprenden por ejemplo del análisis de Moore (2005), el diseño de los programas y sus mallas intenta más bien balancear distintas consideraciones. En este sentido, el diseño de las mallas y cursos, así como sus adecuaciones posteriores, siguieron frecuentemente referencias nacionales e internacionales tanto respecto a la estructura de los programas como respecto a su orientación. Así, a mediados de los años 2000 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

(FLACSO) y el mismo Servicio Civil, jugaron un rol importante para orientar e inspirar a través de distintos canales, la estructura de los programas y su foco.

Respecto a las diferencias de orientación, cabe hacer una distinción entre dos tensiones expresadas en la estructura de los programas. En primer lugar, existe una distinción bastante marcada entre los programas de políticas públicas, y aquellos orientados a la administración pública. Mientras los primeros se enfocan principalmente en herramientas teóricas y de análisis, los segundos privilegian de manera importante las herramientas ligadas a la gestión. Aun cuando esta distinción es relativamente clara en el papel, en la práctica ambos tipos de programas se encuentran al alcance de los directivos públicos y por tanto constituyen alternativas a la hora de elegir una formación de postgrado. Mientras la predilección tiende a ser por aquellos orientados a la gestión, los programas de formación en políticas públicas tienen una presencia no menor de directivos públicos entre sus alumnos, y en este sentido, valdría la pena poner atención a dicha oferta en términos programáticos. En la medida en que una parte de su estudiantado y una porción importante de la demanda potencial provienen de administrativos públicos, estos programas intentan también adaptarse a esta demanda incorporando más elementos de gestión. Esto constituye una apuesta estratégica, por tanto ello permite ampliar el público objetivo de los programas de tendencia más analítica, y por tanto, a las universidades incrementar sus fuentes de financiamiento. Muchas veces esto implica, sin embargo, que las herramientas formativas en gestión permanezcan subordinadas a la orientación más analítica de los programas. Un directivo⁵ se refería a esta disyuntiva en los siguientes términos:

"como estamos conjugando acá, el interés estratégico de la universidad, la investigación, el mundo más académico, que es nuestro interés estratégico, pero el tipo que toma el magíster, probablemente es profesionalizante, por tanto, las líneas de investigación que al final terminan desarrollándose, van mucho más por el lado de las políticas sociales, políticas públicas, entonces [los cursos de gestión] son cosas más de herramientas".

⁵ Las entrevistas fueron realizadas tanto a directivas como directivos de programa, pero para mantener el compromiso de anonimato con los entrevistados, nos referimos de manera genérica a "los directivos".

En segundo lugar, siendo programas en general profesionalizantes, están siendo tensionados por lo que implica sostener dicha orientación en el marco de un anclaje institucional en unidades con fuerte orientación académica. De este modo, mientras que por un lado estos intentan equilibrar herramientas teóricas y de análisis con aquellas propias de la gestión y el gobierno, el quehacer propio de las unidades académicas impone una dificultad para afinar la consistencia entre los objetivos de los programas y la formación que están ofreciendo. Cabe destacar que esta tensión no implica necesariamente una contradicción de objetivos, pues la reflexión y búsqueda de coherencia al interior de los programas puede llevar a entender la ambivalencia como una fortaleza, y convertirse en una fuente de transformación y foco de crecimiento y afirmación de una determinada orientación. Considérese la siguiente reflexión del director de un programa:

"ahí había una reflexión súper interesante que todavía se va a seguir dando, a propósito de nuestro rediseño curricular, pero justamente tiene que ver con la tensión que significa formar en dos líneas disciplinarias. Y tensión que en el fondo uno diría chuta, aquí no estamos formando muy bien ni en Ciencia Política ni en Gestión Pública, ¿cierto? Y ¿qué es lo que hacemos? Pero justamente esa situación que pudiera ser flanco de crítica, es la que a nosotros nos convence. Entonces yo te diría que más bien lo que buscamos es formar gente capaz de ejercer procesos de gobernanza territorial, con fuertes contenidos técnicos, pero también con sentido y con la complejidad que te dota el análisis político. Entonces, esa opción que es la de equilibrar la manera más mejor, de equilibrar de la mejor forma ambas formaciones es lo que nos interesa."

Respecto a lo anterior, resulta interesante la manera en que los programas deben resolver el reclutamiento de docentes, pues siendo unidades académicas en el área de las ciencias sociales, no necesariamente encuentran al interior de ellas las competencias necesarias para dictar cursos con orientación en gestión operativa o política.⁶ En este contexto se observan diversas estrategias de reclutamiento y gestión de académicos. En primer lugar, la estrategia más frecuente es combinar el perfil académico de los docentes de planta reclutando externamente docentes con vasta experiencia en el sector público que puedan proveer de conocimiento práctico a los estudiantes. Otros programas suplen esta carencia

⁶ Esto varía ampliamente de programa en programa. Ver más abajo para los desafíos específicos que conlleva el reclutamiento para la formación en liderazgo e innovación.

con modalidades de enseñanza en que se incorporan como parte de los cursos, sesiones en que funcionarios que se desempeñan actualmente en la alta dirección pública asisten a dar charlas y/o seminarios. Por último, una estrategia destinada a captar administradores públicos por parte de programas de corte más académico consiste en enlistar en los programas a aquellos profesores que siendo académicos, tienen una alta figuración y visibilidad pública, lo que los hace más cercanos a los problemas públicos a la vez que atraen a profesionales de la administración pública.

Más allá de esta tensión en la orientación y estructura de los programas, surge también una reflexión a veces implícita, otras veces más explícita, sobre los elementos que dificultan una mayor consistencia de los programas. En efecto, se visualiza que aun cuando la mayoría de los programas se declara profesionalizante, y en este sentido intentan enfatizar su capacidad de proveer una formación en competencias de gestión operativa, ciertos aspectos relacionados con la estructura de los programas debilitan esta orientación, lo que se refleja en diversos ámbitos. Uno de ellos son las metodologías de enseñanza. De las entrevistas se desprende una intención por parte de los programas de incentivar la enseñanza en base a metodologías alternativas, por ejemplo, en base a talleres, juegos de rol, coaching, etc. Sin embargo esta se ve neutralizada por la limitada capacidad que tienen los programas de imponer los términos sobre los cuales los profesores diseñan los cursos, dado el contexto de libertad de cátedra prevaleciente en la mayoría de las universidades. La siguiente cita de la directora de un programa ejemplifica esta disyuntiva:

"Mira, está declarado [la intención de incorporar metodologías alternativas] pero también depende de cada profe porque cada uno opera hasta ahora en principio de libertad de cátedra, entonces no es que yo como director esté metido así encima de los profesores viendo cómo lo hacen, ni qué... no, pero yo creo que es un tema que va a surgir más en la discusión, porque como tomamos la seria decisión de abordar el rediseño, eso implica revisar todo"

Un segundo aspecto es la dificultad para diseñar mecanismos de finalización del programa que tengan una mayor consistencia con los objetivos profesionalizantes del mismo. En efecto, si bien la mayoría de los directivos de los programas señala una preocupación por adecuar y motivar formas alternativas de salida (estudios de caso,

policy brief, diseño de intervención), tiende a prevalecer la salida tradicional a través de una tesis académica. En algunas ocasiones, la presión hacia las unidades académicas por incrementar sus publicaciones implica presiones hacia los alumnos para generar productos publicables académicamente, lo que contraviene en parte el espíritu profesionalizante de los programas. Esto pudiera incrementar las presiones sobre un cuerpo de estudiantes con trabajos de tiempo completo, que ya presenta problemas para finalizar adecuadamente los programas luego de terminar los cursos. La siguiente cita refleja esta tensión:

"Entrevistado: primero donde está el gran problema (...) el tema de este paso de ser alumno a tesista, que te deja ahí un terreno desértico... no los vuelves a ver, se van... (...). Como es un magíster profesional, nosotros hemos ido variando el tema del trabajo de tesis como la única forma de salir (...) estamos manejando opciones de trabajo de grado. La primera opción, es el artículo. Entonces lo que hacemos: mantenemos el proceso de metodología de la investigación, pero el formato de salida ya no es de 160-300 páginas, sino que va a depender de lo que solicite la revista a la cual va a ser enviado.

Entrevistador: ¿un artículo académico?

Entrevistado: un artículo académico, de 25-30 páginas (...). [pero] primero [hay que] hacer entender que cuando les decimos el artículo.... creen que lo van a terminar en 2 semanas. Entonces, y cuando se dan cuenta que tienen que igual hacer el proceso de investigación, piensan que los engañamos, que fue un fraude nuestro. Pero estamos trabajando en eso para que entiendan que lo que estamos cambiando es el formato de salida, es el dispositivo, nada más..."

Un tercer elemento que genera inconsistencia entre la orientación profesionalizante del programa y su estructura es el perfil de los estudiantes. Un primer aspecto a destacar tiene que ver con la manera en que las expectativas de los estudiantes influyen en las posibilidades de los programas de adaptar su estructura y ofrecer innovaciones. Como puede inferirse de la cita anterior, los programas tienen una reputación que cuidar y un público a quien encantar, lo que supone mantener una cierta consistencia en el tiempo, a la vez que ciertos grados de satisfacción. En ocasiones, bajo la lógica de clientes que eligen un producto, los estudiantes cargan ciertas expectativas respecto a las características de ese producto y siguiendo sus preferencias pueden ejercer cierta influencia en la manera como los programas adecúan sus estructuras, lo que limita la innovación y capacidad de adaptación de los programas. De esta manera, se evidencian

algunos límites de la externalización de la oferta de formación al mercado de la educación superior, respecto a lo que sería una provisión más centralizada. Los programas se ven constreñidos por la necesidad de mantener conformes a su público objetivo, por lo cual las posibilidades de salirse de expectativas que se van naturalizando resultan difíciles.

Sobre los estudiantes, otro aspecto a destacar tiene que ver con la heterogeneidad que los caracteriza, rasgo que fue señalado por la gran mayoría de los directivos entrevistados. Buena parte de ellos son estudiantes con experiencia en el sector público. Sin embargo, las universidades también se ven motivadas a generar mecanismos de magíster de continuidad con sus programas de pregrado, lo que aumenta su matrícula. Mientras que los estudiantes más jóvenes pudieran tener más tiempo para dedicar a los programas, y por tanto estar más abiertos a las nuevas modalidades de enseñanza y los temas de liderazgo e innovación, estos tienen al mismo tiempo menos experiencia acumulada en el sector público para aplicar en los ejercicios y evaluaciones propuestas. Ocurre, de este modo, que los más jóvenes tiendan a optar por la realización de tesis por sobre otros mecanismos de finalización y por tanto a reforzar el aspecto más académico de los programas. Existe, de hecho, programas que deliberadamente intentan reclutar estudiantes más experimentados, de manera de reforzar su perfil profesionalizante. De nuevo, se evidencian algunos limitantes que tienen que ver con la estructura competitiva en la cual se insertan los distintos programas.

A continuación se analiza más en profundidad los factores que constriñen la revisión de los programas a partir de preguntas específicas sobre la incorporación de las temáticas de liderazgo e innovación en la formación.

2. Los obstáculos que dificultan la actualización

Tanto el liderazgo como la innovación son temas que los programas de formación en gestión y políticas públicas a los cuales pueden optar quienes aspiran a cargos de directivos públicos ven con gran relevancia. Sin embargo, hay una alta heterogeneidad en

su capacidad para implementarlos en cursos o actividades específicas, y en el tratamiento que se les da. Respecto al liderazgo, en un extremo se encuentra un programa que incorpora en su proceso de selección una medición de brechas en esta materia, que luego son trabajadas a través de una serie de actividades específicas tanto a nivel colectivo como también de manera personalizada con cada alumno. Las brechas a cerrar se abordan, en primer lugar, a partir de encuentros con un profesional de la psicología en que se fortalecen los aspectos de autoconocimiento y evaluación de manera de hacer un seguimiento al crecimiento en esta área, y por otro, a través de talleres grupales enfocados en desarrollar habilidades. En el otro extremo se ubican programas que han reflexionado sobre la importancia del liderazgo, pero no lo han logrado incorporar de manera explícita.

Respecto de la innovación, el panorama es algo menos alentador. Los entrevistados señalan en general un gran interés por desarrollar formación en la materia, pero a la vez reconocen que, aun siendo un tema fundamental en el nuevo contexto de la administración pública, sus programas están al debe para elaborar formas concretas de incorporación de esta temática en su oferta pedagógica. La estrategia más común es proponer un optativo para abordar la materia. Esto indica una intención real, y puede permitir ajustes al margen para hacerse cargo de temas emergentes. Sin embargo, cuando se vislumbra que estos temas pasan a ocupar un lugar central en la discusión – como ocurre con estos dos temas, liderazgo e innovación-, este tipo de acción puede resultar insuficiente, y finalmente requerir revisiones más estructurales que los programas no han podido alcanzar todavía.

A continuación se señalan algunos de los elementos que pueden estar influyendo negativamente en la capacidad de los programas de incorporar estas temáticas de manera más sistemática.

- 1) La rigidez de las estructuras y sedimentación de orientaciones anteriores.

Las estructuras de los programas son generalmente poco flexibles al cambio, debido a que han sido concebidos bajo una determinada lógica de la administración pública, lo que

en la literatura se conoce como "*path dependence*", esto es, las decisiones anteriores tienen un efecto en las decisiones del presente. Esto implica que se vayan sedimentando prácticas y visiones que luego son difíciles de suprimir, por lo cual las nuevas consideraciones se incorporan más bien bajo la forma de adiciones a una estructura ya establecida, más que bajo la forma de transformaciones de esa estructura -lo que en la literatura sobre cambio organizativo e institucional se conoce como *layering*. Si bien estas adiciones pueden crecer con el tiempo y sobrepasar los esquemas establecidos, el proceso de cambio es típicamente lento y depende de la voluntad, capacidad e intereses de ciertos actores de promover el cambio en un contexto generalmente adverso para el mismo.

En este sentido, se pueden mencionar dos elementos que otorgan cierta flexibilidad o incentivan la realización de modificaciones. Por un lado, los programas utilizan su parrilla de electivos para incluir nuevas temáticas. En efecto, esta ha sido la manera más utilizada y más fácil para incorporar los cursos asociados al liderazgo, pero tiende a mantenerlo en un rol anexo y voluntario, en vez de darle un lugar transversal y obligatorio. Por otro lado, si se quiere adaptar los cursos obligatorios, se puede buscar profesores con cierto perfil que permita un cambio de orientación del curso. Por ejemplo, se hace mención a la incorporación de ingenieros o profesionales con experiencia en organizaciones privadas o públicas ligadas a la innovación, para impulsar tanto el liderazgo como la innovación. El problema ahí está en la dificultad de hacer evolucionar el perfil de los profesores y sobre todo las expectativas ya naturalizadas de los estudiantes, en cuanto a qué materia se van a impartir. Esto se ve también reforzado por los constreñimientos propios del proceso de acreditación.

2) Los incentivos ambiguos del imperativo de acreditación.

Un segundo punto a mencionar es el rol que juegan los procesos de acreditación. Por un lado, el resultado del proceso de acreditación ofrece pistas acerca de hacia dónde debieran transitar los programas en términos de su estructura más formal. Los directivos están frecuentemente dispuestos a aceptar los desafíos planteados por los procesos de acreditación y mover sus programas en la dirección que estos plantean. Por otro lado, los procesos de acreditación implican una incertidumbre que impone un cierto inmovilismo.

En efecto, mientras dura el proceso de acreditación y los programas se someten al mismo, prima un enfoque más conservador y se intenta evitar las modificaciones. Al respecto, un directivo mencionaba:

"creo que es importante de todas maneras, de alguna forma, abordar el tema específico de liderazgo de alguna manera un poquito más individual, más que colectivo, en un curso por ejemplo. Pero eso después de que me digan de que estamos acreditados por 'X' años, ahí después hago lo que quiera".

Por otro lado, las recomendaciones de los procesos de acreditación no dicen relación específica con la disciplina de la administración pública y los requerimientos especiales que el aparato público tiene respecto a sus directivos. En este sentido, las recomendaciones y tendencias al cambio que generan los procesos de acreditación pueden no estar en sintonía con las reflexiones vertidas en este documento, las reflexiones que los propios programas hacen respecto a sus fortalezas y debilidades, y las necesidades del aparato público en el siglo XXI. Cualquier intención de orientación de los programas debe tomar en consideración esta situación.

3) La discordancia entre los nuevos paradigmas y la estructura del aparato público.

Existen discordancias entre el imperativo a ofrecer una formación novedosa, que incorpore elementos como el liderazgo y la innovación, y la estructura propia del aparato público, especialmente en el caso de las regiones. En efecto, en el caso concreto del liderazgo y la innovación, la promoción y formación de directivos públicos con estas características puede chocar contra el centralismo de la toma de decisiones y el hecho que en la práctica, muchas veces las posibilidades reales para ejercer el liderazgo y la innovación son mucho menores que lo que se supondría. Lo anterior implica que la enseñanza de estos tópicos debiera estar adaptada a contextos específicos en que estos pueden ser efectivamente puestos en práctica.

4) La distancia entre teoría, práctica y enseñanza.

En consonancia con lo anterior, y al ser elementos nuevos, la teoría y la enseñanza tanto del liderazgo como de la innovación parecen no estar lo suficientemente conectados con la especificidad que requeriría la práctica de la administración pública. Esto tiene

consecuencias en distintos niveles. En primer lugar, se manifiesta una excesiva apertura conceptual de estas materias, lo que las hace volubles. En este sentido, la existencia de corrientes y visiones diversas, por ejemplo, respecto al liderazgo, hace difícil institucionalizar su enseñanza. Un entrevistado manifestaba esto en relación al coaching como una entre otras formas de incorporar los temas de liderazgo: "hay mucha crítica al coaching también porque está el coaching ontológico porque hay mucha gente que considera que la metodología es invasiva y que finalmente son otras las cosas que generan los cambios en los individuos". En segundo lugar -y en parte relacionado con lo anterior- existe dificultades para definir y encontrar un perfil de docentes adecuado para enseñar estas temáticas. Finalmente, una vez seleccionados, los cursos de liderazgo tienden a consistir muchas veces en actividades y dinámicas de grupo que pueden eventualmente estar desconectadas con la práctica concreta de la administración pública. Por ejemplo, un programa que incorporó los temas de liderazgo, desarrolla un taller que implica que los estudiantes hacen jornadas al aire libre y desarrollan juegos de rol en un ambiente ajeno a aquel donde se toman las decisiones cotidianamente, y cuya realización, por tanto, podría no estar necesariamente apuntalando los objetivos que el mismo programa se propone.

Así, el análisis cualitativo permite evidenciar la gran voluntad de los directivos de hacer evolucionar los programas, pero a la vez los factores que dificultan concretar esta intención. La conclusión examina algunas opciones para que el SLP pueda apoyarles en este sentido.

Conclusión y recomendaciones

Chile tiene la suerte de contar con programas de formación en gestión y políticas públicas de calidad, con prestigio en el medio, reconocidos como tales tanto por quienes los cursan como por los empleadores. Son formaciones exigentes que permiten entrenar habilidades necesarias para el ejercicio de cargos directivos en el aparato público, a partir de una diversidad de miradas, marcadas principalmente por las tradiciones neo-weberianas y de la nueva gestión pública. Además, los programas muestran un interés manifiesto por mantenerse actualizados e incorporar nuevos campos de conocimiento pertinentes para el quehacer de los directivos públicos. Sin embargo, estas intenciones se traducen con dificultad, a veces lentamente, a veces sólo parcialmente, en revisiones de los programas de formación. Distintos factores, algunos intrínsecos a los programas, otros relativos al entorno general en el cual se desenvuelven, explican esta tendencia a una cierta inercia, o a transformaciones incrementales muy lentas. En particular, la necesidad de competir para estudiantes que buscan certezas respecto al producto que se le entregará, y el imperativo de acreditación relacionado, generan una serie de barreras a la innovación dentro de los programas. Si bien no se trata de reestructurar permanentemente las mallas curriculares, pareciera que tanto las nuevas exigencias de la ciudadanía y las autoridades políticas, como los avances en materia de buenas prácticas en gestión, instalan la necesidad de modificaciones que en muchos casos no pueden consistir solo en ajustes al margen. La estrategia tradicional de la incorporación de optativos muestra algunos límites, por lo cual se requiere pensar en cambios que sean mayores y transversales a los cursos.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones preliminares basadas en la información que nos proveen estos hallazgos. Están orientadas a fortalecer la consistencia de los programas en su dimensión profesionalizante y en tanto formadores de administradores públicos. Como indica nuestra evidencia cualitativa, mejorar estos aspectos no pasa sólo por un rediseño curricular, sino por una serie de consideraciones conexas.

- 1) Perfil de estudiantes: Es necesario hacer más consistente el perfil de egreso, ofreciendo materias que en sus contenidos y metodologías estén más acorde a la demanda potencial por estos programas que proviene esencialmente de directivos públicos. Esto podría permitir, por ejemplo, disminuir la cantidad de estudiantes que buscan alternativas de formación más académicas y que tienen cierta injerencia en empujar a los programas en esta dirección.
- 2) Adecuar mecanismos de salida: Hacer consistente los mecanismos de finalización de los programas con el carácter profesionalizante del magíster, y en particular, sus características en relación a la gestión pública. Esto permitiría bajar la deserción, incrementar las tasas de graduación, y por sobretodo, aumentar la incidencia específica que tiene la formación en el desempeño de los directivos públicos.
- 3) Adecuar oferta y demanda. Los procesos de cambio no pueden únicamente estar relacionados con evaluaciones de acreditación. Deben tener una relación con la demanda por parte de los servicios públicos, a la vez que estos últimos debieran promover y tener claro en qué aspectos necesitan que sus directivos se formen. Incluso, se pueden explorar alianzas entre servicios públicos y universidades, para la entrega de una formación adecuada y específicamente diseñada para ciertas necesidades. Esto implica en particular favorecer la innovación en las prácticas pedagógicas, para desarrollar las habilidades y competencias concretas requeridas para los cargos directivos. El SLP podría jugar un rol de intermediación en un proceso de este tipo, retomando prácticas existentes a inicios de los años 2000, cuando organismos nacionales e internacionales influyeron en la fundación de varios programas.
- 4) Retroalimentación. El conjunto de los programas examinados parece sufrir de ciertos problemas y desafíos comunes. En este sentido, parece crucial promover instancias formales de retroalimentación, tanto entre los programas mismos a

- través, por ejemplo, de redes y simposios en conjunto, como también una mayor coordinación formal con el Servicio Civil y Sistema de Alta Dirección Pública.
- 5) Promoción de experiencias. Los programas examinados presentan fortalezas de distintos tipos. Un levantamiento sistemático de las mejores prácticas y su presentación o incluso premiación podría incentivar a la innovación pedagógica en el sentido deseado por el SLP. Así se instalarían incentivos complementarios a los de la acreditación, a la vez que constituirían elementos para orientar los aspirantes a cargos directivos en su selección.
 - 6) Recursos para la docencia. En línea con lo anterior, una mayor coordinación debiera implicar un esfuerzo para centralizar ciertos recursos orientados a la docencia, y ponerlos a disposición de los programas. Por ejemplo, se puede hacer un esfuerzo por acercar experiencias internacionales en docencia para la gestión pública, especialmente en las nuevas temáticas de liderazgo e innovación, así como también metodologías de enseñanzas y modalidades de egreso. En esta misma dirección, podría establecerse un banco de recursos docentes, que contenga experiencias locales para estudios de caso, que puedan llegar a convertirse en un acervo de conocimiento compartido respecto a las mejores formas de enfrentar la gestión pública en el siglo XXI.
 - 7) Fortalecer carrera formativa. Una idea para adecuar tanto los requerimientos de flexibilidad ante las nuevas temáticas, como de consistencia con los objetivos profesionalizante, podría consistir en diseñar carreras formativas en que los diplomados y postítulos sirvan para impartir conocimientos especializados, por ejemplo respecto al liderazgo y la innovación. Como es cada vez más frecuente, estos podrían constituir módulos electivos dentro de la estructura de los programas de magíster. Estos últimos por su parte, podrían fortalecer su mirada profesionalizante y su consistencia mediante la incorporación de las nuevas herramientas descritas anteriormente, y a su vez ofrecer flexibilidad a través de electivos organizados como diplomados.

Bibliografía

- Araya, E., Burgos, D., & Ganga, F. (2012). Coincidencias y diferencias de la oferta y la demanda en la formación de directivos públicos: una mirada al caso chileno. *Revista Del CLAD Reforma Y Democracia*, 53.
- Figueroa-Huencho, V. (2012). Innovación en la toma de decisiones : La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. *Revista Chilena de Administración Pública*, 19, 81–101.
- Figueroa-Huencho, V., Pliscoff-Varas, C. H., & Araya-Orellana, J. P. (2014). Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, (64), 207–234.
- Levy, J. (2006). *The State After Statism: New State Activities in the Age of Liberalization*. Harvard university press.
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). *Explaining Institutional Change, Ambiguity, Agency, and Power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones político-privadas. *Revista Del CLAD Reforma Y Democracia*, (34), 22.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector. Strategy Unit, Cabinet Office*. Retrieved from http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf
- National Audit Office. (2009). *Innovation Across Central Government*. Retrieved from <http://www.nao.org.uk/report/innovation-across-central-government/>
- OECD. (2009). *MEASURING ENTREPRENEURSHIP A Collection of Indicators*.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.
- Radin, B. (2008). Association for Public Policy Analysis and Management. *Journal of Policy Analysis and Management*, 27(3), 635–640. <http://doi.org/10.1002/pam>
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos : ¿ El eslabón perdido ? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta

- y colaborativa . *Revista Chilena de Administración Pública*, 19, 5–50.
<http://doi.org/10.5354/0717-8980.2012.21177>
- Rogers, R., & Gúzman, N. (2015). *El directivo público hoy. Contexto, roles y desafíos* (Serie de publicaciones No. 3).
- Sánchez, C., Lasagna, M., & Marcet, X. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. Santiago: RIL editores.
- Straussman, J. (2008). Association for Public Policy Analysis and Management Public Management. *Journal of Policy Analysis and Management*, 27(3), 624–635.
<http://doi.org/10.1002/pam>
- Streeck, W., & Thelen, K. (2005). *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Wu, X., & He, J. (2009). Paradigm Shift in Public Administration: Implications for Teaching in Professional Training Programs. *Public Administration Review*, 69(1), 521–528.
- Ysa, T., & Salvador, S. (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. *Revista Del CLAD Reforma Y Democracia*, 62(Junio).

Anexo 1: pauta de entrevista aplicada a los directivos de programa

Introducción: Pedir breve historia del programa: cuándo empieza, cómo surge, motivos para iniciarlo.

Relacionarlo con la trayectoria personal del entrevistado.

Tema 1: Estructura programa

Qué elementos tuvieron en cuenta al armar/actualizar el programa (malla, líneas temáticas, ramos)?

Qué influencia tuvo en ello:

- Perfil SADP
- Otros programas (modelo específico? Nacional o internacional?);
- Teorías administración pública (p.ej. Moore y modelos de gestión).

¿Cuál es el perfil de egreso o la impronta que quieren darles a los estudiantes?

Cree ud. que el programa tenga un determinado perfil (enfatar uno de los aspectos considerados p.ej. visión estratégica, gestión, metodologías y políticas públicas, etc.)? O más bien tuvieron la idea de balancear distintas consideraciones? (preguntar presentando el análisis del programa según categorías del estudio)

Su programa es vespertino. ¿Qué implicancia tiene para el diseño?

Tema 2: Estudiantes

¿Cuál es el perfil de los estudiantes que toman el programa?

- profesión
- ¿ejercen en el sector público o aspiran a hacerlo?
- Motivación: ¿se destinan a la ADP (nivel I y II)?

¿Qué dedicación le entregan al magíster? ¿Presenta esto desafíos específicos? (redundancia con la pregunta final del bloque anterior, por si no ha sido bien cubierta)

Tema 3: Malla y cursos

¿Cuál es el perfil de los profesores del programa? ¿Cómo se reclutan? ¿Cambia perfil según ramos?

¿Cuál es la modalidad de enseñanza más común (expositivo/ taller)? ¿Por qué?

¿Qué modalidades prevee para la finalización del programa? tesis, seminarios, explicar por qué.

Tema 4: Liderazgo

¿Qué importancia juega la formación para el liderazgo en el programa?

¿Tiene el programa cursos específicos sobre liderazgo? Si ¿cuáles? cómo se entiende el liderazgo o qué enfoque se le da a su enseñanza?

¿Cómo se enseñan los cursos de liderazgo? (pedir ejemplos concretos)

¿No debería ser una materia transversal a los cursos?

Tema 5: Innovación

¿Qué importancia juega la formación para la innovación en el programa?

¿Tiene el programa cursos específicos sobre innovación? Si ¿cuáles? cómo se entiende la innovación o qué enfoque se le da a su enseñanza?

¿Cómo se enseñan los cursos de innovación? (pedir ejemplos concretos)

¿No debería ser una materia transversal a los cursos?

Anexo 2: fichas por programa

Magíster PUCV

Universidad Católica de Valparaíso	Programa	Facultad	Director/ Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	Magíster en Dirección Pública http://goo.gl/ C59ZFU	Centro de Estudios y Asistencia Legislativa	Amelia Dondero Carrillo.	Objetivo general: Formar profesionales capaces de dirigir y gestionar con rigurosidad, excelencia y altos estándares éticos, organismos públicos e instituciones orientadas a la solución de problemas de interés público, para contribuir al desarrollo del país.	Acreditado desde 11/12/2015 hasta 11/12/2018 por un período de 3 años.	300 UF	Seminario de Graduación	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciencia Política y Políticas Públicas 2. Métodos cuantitativos para la toma de decisiones 3. Teoría de la Organización 4. Taller de Políticas Públicas 5. Metodología de la Investigación <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Derecho ante la toma de decisiones en la Administración del Estado 2. Régimen de Control Jurídico en la Administración del Estado 3. Gestión de Contratos 4. Finanzas básicas aplicadas al sector público 5. Economía del sector público y política económica 6. Evaluación privada y social de proyectos 7. Gestión de Recursos Humanos 8. Planificación estratégica y control de gestión 9. Modelamiento y rediseño organizacional 10. Taller de Rediseño de Procesos <p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de Gestión del Cambio 2. Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo <p>Ética:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ética y Probidad <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información y Gestión de Tecnologías de la Información 2. Comunicaciones y Relaciones Públicas 3. Marketing Estratégico 4. Taller de Comunicaciones <p>Manejo de crisis y contingencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de Negociación <ul style="list-style-type: none"> •Optativo 1 •Optativo 2 •Seminario de Graduación I •Seminarios y Conferencias •Seminario de Graduación II

Magíster UAH

Universidad Alberto Hurtado	Programa	Facultad	Director/ Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	<p>Magíster Gobierno y Sociedad</p> <p>http://goo.gl/AUD4b3</p>	<p>Facultad de Ciencias Sociales</p>	<p>Carlos F. Pressacco</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Formar profesionales que comprendan las nuevas problemáticas y desafíos de la acción política, ayuden a fortalecer las capacidades de acción gubernamental, y propongan soluciones novedosas y responsables en un contexto integral de transformaciones tecnológicas, económicas y políticas experimentadas en Chile, América Latina y el mundo.</p>	<p>Acreditado desde 04/10/2013 hasta 04/10/2017 por un período de 4 años.</p>	<p>156 UF</p>	<p>Tesis</p>	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gobernabilidad y Análisis Político 2. Administración del Estado 3. Introducción a las Políticas Públicas 4. Modernización del Estado <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Economía del Sector Público 2. Gestión Pública 3. Control de Gestión 4. Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales <p>Ética:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ética, Política y Transparencia <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias de Negociación, Mediación y Coordinación Social <ul style="list-style-type: none"> •Optativo 1 •Seminario de Graduación 1 •Seminarios Intensivos Obligatorios •Optativo 2 •Optativo 3 •Seminario de Graduación 2 •Actividad de Graduación

Magíster UAHC

Universidad Academia de Humanismo Cristiano	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	Magíster en gerencia pública para líderes de la alta dirección del Estado http://goo.gl/Op8mTP	Facultad de Ciencias Sociales	Jaime Ahumada Pacheco	Objetivo general: Entregar un enfoque de gestión integral, posibilitando su aplicación en el sector público, incorporando las herramientas técnicas y habilidades que en el mundo de la gestión moderna, han demostrado ser las más efectivas, integradoras y totalizantes en la perspectiva de mejorar constantemente la acción del Estado y del gobierno en sus relacionamientos nacionales e internacionales.	Sin información	64 UF	Seminario de Grado	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría Social Contemporánea 2. Problemas Sociopolíticos del Chile Actual 3. Investigación Cualitativa 4. Investigación Cuantitativa en Ciencias Sociales 5. Globalización y Administraciones Públicas Nacional e Internacional 6. Estado y Políticas Públicas <p>Gestión y Logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección Pública y Diseño Estratégico para la Alta Dirección del Estado 2. Economía del Sector Público 3. Gerencia Pública y Políticas Estratégicas y Globales 4. Dirección y Gestión de los Servicios Públicos 5. Dirección y Planificación de Recursos Humanos <p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia Pública, Liderazgo Público y Habilidades Directivas <p>Innovación y flexibilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas Tecnologías e Innovación para la Gestión Pública <ul style="list-style-type: none"> •Seminario de Grados I y II •Seminario de Especialización I y II •Seminario de Grados III y IV

Magíster UAI

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad Adolfo Ibáñez	Magíster en Economía y Políticas Públicas http://goo.gl/CIZTNv	Escuela de Gobierno	Eduardo Fajnzylber Reyes	<p>Perfil de ingreso:</p> <p>El Magíster está diseñado para alumnos que estén interesados en fenómenos políticos, sociales o económicos y que deseen desempeñarse tanto en el ámbito público como en el privado.</p> <p>Los postulantes deben contar con una sólida base en economía y una licenciatura en áreas relacionadas a las ciencias sociales, economía o ciencias políticas. La experiencia profesional no es requerida.</p>	Sin información	310 UF	Examen de grado o tesis de grado.	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ética y Políticas Públicas 2. Introducción a las Políticas Públicas 3. Sociología Contemporánea 4. Elección pública 5. Regulación y competencia 6. Teoría política 7. Mercado de capitales 8. La política chilena 9. Economía chilena 10. Historia del pensamiento económico 11. Pobreza y políticas públicas 12. Economía de la educación 13. Economía de la salud 14. Economía urbana 15. Economía de las pensiones 16. Teoría espacial del voto <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzas públicas 2. Microeconomía avanzada 3. Stata 4. Evaluación de impacto 5. Análisis costo-beneficio 6. Microeconometría

Magíster UCEN

Universidad Central	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	Magíster en Asuntos Públicos http://goo.gl/jnrB3t	Facultad de ciencias políticas y administración pública	Rodrigo España Ruiz	Perfil de ingreso: El Magíster está orientado a profesionales de la Administración Pública, Ciencia Política, Sociología, Trabajo Social, Economía, Ingeniería Comercial, Derecho, Periodismo, Psicología y otras carreras del área de las Ciencias Sociales, así como a funcionarios públicos y profesionales de la sociedad civil e interesados en los asuntos públicos.	Sin información	144 UF	Trabajo de titulación orientado a un estudio de caso.	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conflictos sociales y políticos 2. Modernización y descentralización <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La política de la gestión pública 2. Economía política del presupuesto 3. Diseño y desarrollo organizacional 4. Sistemas y procesos de gestión de personas en las organizaciones 5. Finanzas públicas 6. Gestión presupuestaria de las finanzas públicas 7. Herramientas para la información financiera y presupuestaria 8. Auditoria y rendición de cuentas <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación y gestión política 2. Gerencia pública y gestión regional y local

Magíster UCH Instituto de Asuntos Públicos.

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad de Chile	Magíster en Gobierno y Gerencia Pública http://goo.gl/EIj7ga	Instituto de Asuntos Públicos	Cristian Pliscoff	Visión: Formar líderes para la gestión del sector público, que impulsen los procesos de modernización de la gestión pública, para hacer del aparato público un actor fundamental en el proceso democrático de nuestro país.	Acreditado desde 08/03/2014 hasta 08/03/2017 por un período de 3 años.	144 UF	Tesis o actividad formativa equivalente	<p>Visión Estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a las políticas públicas 2. Introducción a la gestión pública 3. Introducción a la economía 4. Políticas públicas 5. Herramientas de Análisis Cuantitativo 6. Herramientas de análisis cuantitativo II 7. Economía de la descentralización 8. Reforma del Estado 9. Implementación de Políticas Sociales. <p>Gestión y Logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Economía del sector público 2. Gestión Estratégica del Sector Público 3. Presupuesto y finanzas públicas 4. Evaluación de Programas 5. RR.HH y organizaciones 6. Gestión por resultados. 7. Diseño y evaluación <p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a las técnicas de argumentación 2. Desarrollo de Habilidades Directivas <p>Ética:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Electivo: ética y transparencia <p>Innovación y Flexibilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en la Gestión Pública <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Pública y Tecnologías de información 2. Gestión de Servicios locales 3. Participación Ciudadana 4. Gestión de entorno 5. Comunicación estratégica <p>Manejo de crisis y contingencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Riesgos <p>•Seminario de grado preparatorio •Seminario de grado temático •Trabajo de graduación</p>

Magíster UCH Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Versión Diurno.

Universidad de Chile	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arance 1	Evaluación final	Cursos
	Magíster en Gestión y Políticas Públicas http://goo.gl/ZTxblC	Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas	Eduardo Contreras V.	<p>Objetivo general:</p> <p>Formar líderes para el sector público de América Latina, capaces de conceptualizar, pensar y discutir sus visiones e ideas sobre el futuro de la región y contribuir en las distintas etapas del ciclo de vida de las políticas públicas.</p> <p>Perfil de egreso:</p> <p>Los alumnos del Magíster obtienen una visión global del Estado, de las relaciones políticas y económicas entre las distintas instituciones, de los procesos de toma de decisiones y de ejecución de las políticas públicas y de las limitaciones que en ocasiones deben enfrentarse. Al mismo tiempo quedan capacitados técnicamente para resolver problemas, proponer soluciones y poner en ejecución políticas en distintas áreas.</p>	Acreditado desde 26/10/2011 hasta 26/10/2018 por un período de 7 años.	350 UF	Tesis de Grado	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Economía y políticas públicas I 2. Métodos cuantitativos 3. Rol del Estado: aspectos sociopolíticos 4. Enfoques y modelos de análisis de políticas públicas 5. Economía y políticas públicas II 6. Análisis político y gobernabilidad 7. Rol del Estado: aspectos económicos 8. Pobreza y distribución de ingresos 9. Pobreza: diagnóstico políticas e instrumentos 10. Economía de la educación 11. Políticas públicas: implementación y viabilidad 12. Globalización y desarrollo en América Latina 13. Estadística aplicada y econometría 14. Estrategias de desarrollo en América Latina 15. Economía internacional <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tópicos de gestión Pública 2. Evaluación Social de proyectos 3. Implementación de políticas públicas: enfoque gerencial y herramientas para su mejoramiento 4. Monitoreo y evaluación de programas sociales 5. Gestión Pública 6. Seminario de Gestión y Políticas Públicas I 7. Evaluación de proyectos 8. Tópicos y herramientas para la gestión pública <p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de habilidades directivas <p>Ética:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ética y gobierno <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación ciudadana y políticas públicas <p>•Tesis I •Tesis II</p>

Magíster UDEC.

Universidad de Concepción	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo http://goo.gl/A5iruA	Facultad de Educación	Jorge Ulloa Garrido	Objetivo general: Formar profesionales con los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes para liderar, gestionar y dirigir establecimientos educacionales de forma efectiva, con un foco en el aprendizaje de los estudiantes.	Sin información	69 UF	Trabajo de grado compuesto por un examen escrito y un informe de ejecución de una propuesta de innovación	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de investigación cualitativa 2. Herramientas de investigación cuantitativa 3. Política y marco normativo para el liderazgo educativo en Chile <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de la mejora, cambio y aprendizaje organizacional 2. Gestión de recursos económicos- financieros 3. Gestión de la convivencia escolar para el aprendizaje 4. Gestión de la implementación curricular para el aprendizaje 5. Gestión de recursos humanos para el aprendizaje 6. Planificación y gestión del mejoramiento educativo <p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo educativo, fundamentos, tendencias y prácticas 2. Taller de liderazgo

Magíster UDEC

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad de Concepción	Magíster en Política y Gobierno http://goo.gl/K97QA5	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	Violeta Montero Barriga	Perfil de Egreso: Sus graduados se caracterizan por su visión global, el dominio de formas modernas de gestión, el desarrollo de competencias prácticas y por su flexibilidad intelectual y profesional; con un pensamiento analítico y sistémico aplicado al análisis del contexto, la definición de los problemas y búsqueda de soluciones.	Acreditado desde 22/01/2013 hasta 22/01/2017 por un período de 4 años.	109 UF	Examen final de calificación	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema político 2. Modernización del Estado 3. Desarrollo Económico y Economía política 4. Políticas Públicas <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia Pública I 2. Gerencia Pública II 3. Metodología de Evaluación <p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de Relaciones Humanas <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Regional y Local <p>•Electivo de Especialización •Seminario de Graduación</p>

Magíster UDP.

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad Diego Portales	Magíster en Política y Gobierno http://goo.gl/Mmq5U4	Facultad de Ciencias Sociales e Historia	Fernando García Nadaff	Objetivos generales: 1. Entender las múltiples formas de ejercicio de la política y el gobierno; analizar las características y repertorios de los principales actores políticos, las instituciones y las áreas de aplicación. 2. Cultivar hábitos de reflexión, pensamiento crítico, rigurosidad teórico-conceptual y creatividad, esenciales para el ejercicio profesional en el ámbito de la política actual.	Acreditado Desde 21/11/2014 hasta 21/11/2017 por un período de 3 años.	184 UF	Tesis o policy paper.	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas Sociales I 2. Políticas Sociales II 3. Estructura de Gobierno I 4. Estructura de Gobierno II 5. Proceso Legislativo I 6. Proceso Legislativo II 7. Actores Internacionales I 8. Actores Internacionales II 9. Política subnacional 10. Políticas educativas 11. Análisis político 12. Métodos de investigación <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos Presupuestarios I 2. Procesos Presupuestarios II <p>Ética:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ética pública, probidad y transparencia I 2. Ética pública, probidad y transparencia II <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política local y Descentralización I 2. Política local y Descentralización II <p>Manejo de crisis y contingencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación y Conflicto I 2. Negociación y Conflicto II <p>•Seminario y trabajo de titulación.</p>

Magíster UFRO

Universidad de la Frontera	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	Magíster en Gerencia Social http://goo.gl/m1R6TO	Facultad de Educación y Humanidades	Julio Tereucán	Objetivo general: Formar profesionales con competencias avanzadas para la acción gerencial, mediante la investigación, formulación, gestión y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales que favorezcan la creación de valor público en los procesos de desarrollo social.	No acreditado.	72 UF	Trabajo de Grado y Examen de Grado	<p>Visión estratégica: 1. Descentralización y políticas públicas</p> <p>Gestión y logro: 1. Investigación social aplicada a gerencia social I 2. Investigación social aplicada a gerencia social II 3. Evaluación y gerencia social 4. Planificación y gerencia social 5. Fundamentos de Gerencia Social 6. Formación y gestión de políticas públicas</p> <p>Liderazgo: 1. Entrenamiento en habilidades gerenciales I 2. Entrenamiento en habilidades gerenciales II 3. Entrenamiento en habilidades gerenciales III</p> <ul style="list-style-type: none"> •Seminario de grado •Trabajo de grado •Examen de grado

Magíster UIBERO

Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	Magíster en Gestión y Políticas Públicas http://goo.gl/fe6h05	No específica	Loreto Correa Vera	Perfil de egreso: El Programa académico entrega herramientas de análisis, evaluación y diagnóstico para la toma de decisiones, y desempeñarse al más alto nivel en distintas reparticiones del Estado, especialmente en aquellas áreas relacionadas con la gestión pública, diseño de proyectos, en base a la coherencia y pertinencia de estrategias de planificación, liderazgo público y competente gracias a un cuerpo académico que trabaja y tiene sólida experiencia en el sector público nacional.	Sin información	180 UF	Tesis	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema político chileno 2. Políticas públicas <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Públicas 2. Gestión y evaluación de proyectos del Estado 3. Planificación estratégica de instituciones 4. Control de Gestión <p>Ética:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ética, probidad y transparencia <p>•Taller de tesis</p>

Magíster Umayor. Temuco.

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad Mayor	Magíster en Alta Dirección Pública http://goo.gl/FJi2wm	Facultad en Emprendimientos y Negocios	Pablo Monje Reyes	Perfil de egreso: Los egresados de este programa contarán con las competencias y conocimientos necesarios para dirigir y desarrollar negocios que tengan como principal cliente al estado o para encabezar o colaborar en la gestión superior del sector público	Sin información	290 UF	Estudio de caso	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Pública y Modernización del Estado 2. Diseño, implementación y evaluación de Políticas Públicas 3. Regulación del Estado <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión y dirección de organizaciones 2. Contabilidad Pública para toma decisiones 3. Economía Gerencial 4. Alineamiento Estratégico 5. Finanzas 6. Gestión de Capital Humano 7. Gestión de Operaciones 8. Gestión Financiera del Estado 9. Gestión y Evaluación de Proyectos en el Sector Público 10. Gestión de Calidad En el Sector Público <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección de Marketing 2. Descentralización y gobiernos locales <p>Manejo de crisis y contingencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones y negociación <p>Innovación y flexibilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento Disruptivo y Creatividad <ul style="list-style-type: none"> •Taller de Desarrollo de Carrera •Proyecto de Desarrollo

Magíster UMayor. Santiago.

Universidad Mayor	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	Magíster en Alta Dirección Pública http://goo.gl/7ECui	Facultad en Emprendimientos y Negocios	Pablo Monje Reyes	Perfil de egreso: Los egresados de este programa contarán con las competencias y conocimientos necesarios para dirigir y desarrollar negocios que tengan como principal cliente al estado o para encabezar o colaborar en la gestión superior del sector público	Sin información	290 UF	Estudio de caso	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Pública y Modernización del Estado 2. Diseño, implementación y evaluación de Políticas Públicas 3. Regulación del Estado <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión y dirección de organizaciones 2. Contabilidad Pública para toma de decisiones 3. Economía Gerencial 4. Alineamiento Estratégico 5. Finanzas 6. Gestión de Capital Humano 7. Gestión de Operaciones 8. Gestión Financiera del Estado 9. Gestión y Evaluación de Proyectos en el Sector Público 10. Gestión de Calidad En el Sector Público <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección de Marketing 2. Descentralización y gobiernos locales <p>Manejo de crisis y contingencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones y negociación <p>Innovación y flexibilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento Disruptivo y Creatividad <ul style="list-style-type: none"> •Taller de Desarrollo de Carrera •Proyecto de Desarrollo

Magíster UNAP

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad Arturo Prat	Magíster en Gerencia Pública	Departamento de Auditoría y Sistemas de Información	Francisco Moena Torres	Objetivo general: El grado de Magíster tiene como "propósito fundamental formar graduados universitarios que posean un dominio profundo de determinadas disciplinas, capacidad de trabajar creativamente y de planificar actividades e integrar y dirigir equipos de personas calificadas en un área determinada del conocimiento".	Sin información	177 UF	Tesis	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sociología 2. Economía y Políticas Públicas 3. Escenario y Ciencia Política 4. Rol del Estado 5. Economía y Política Pública I 6. Rol del Estado II 7. Estrategias de Desarrollo 8. Visión Político Estratégico y Desarrollo <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Organizaciones 2. Economía para la Gestión 3. Finanzas para la Gestión 4. Dirección Estratégica de Organizaciones 5. Gestión Pública I 6. Gestión Pública II <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias y Técnicas de Negociación <p>Innovación y flexibilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prospectivas y Escenarios Futuros

Magíster USACH

Universidad de Santiago de Chile	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
	Magíster en Gerencia y Políticas Públicas http://goo.gl/GWpgfe	Facultad de Administración y Economía	Gonzalo Martner	Objetivo general: Mejorar la pertinencia y la calidad de la acción pública en beneficio de los ciudadanos requiere que las instituciones responsables de la acción pública sean organizaciones en permanente aprendizaje y cambio, lo que sólo es posible mediante la permanente consolidación de las competencias de sus directivos y equipos de trabajo en el contexto de la expansión y creciente complejidad de la esfera pública en la sociedad democrática moderna.	No acreditado.	148 UF	Tesis	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teorías Contemporáneas del Estado 2. Microeconomía para las Políticas Públicas 3. Políticas Públicas 4. Instituciones de la Administración Pública y sus Procesos de Reforma 5. Teoría de la Organización y Gestión Pública 6. Sistemas Políticos y Políticas Públicas 7. Estrategias de desarrollo y globalización 8. Chile: reformas y contrarreformas en la historia contemporánea 9. Economía del desarrollo 10. Análisis distributivo de microdatos 11. Políticas de trabajo, relaciones laborales y seguridad social 12. Procesos políticos contemporáneos en Chile 13. Desafíos del cambio climático 14. Tendencias de la gobernanza mundial 15. Política Exterior 16. Estadísticas y Análisis de Datos para las Decisiones Públicas <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Finanzas Públicas 2. Gestión de Recursos Humanos 3. Marco lógico para programas públicos 4. Gerencia aplicada en empresas públicas 5. Preparación y evaluación de proyectos <p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación política <p>Manejo de crisis y contingencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas públicas y negociación <p>Innovación y flexibilidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno electrónico <p>•Taller de tesis</p>

Magíster UTA

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad de Talca	Magíster en Gerencia y Gestión Pública <i>El programa ya no se dicta.</i> http://goo.gl/kONAsP	Facultad de Ciencias Empresariales	Jorge Navarrete Bustamante	Objetivo general: Formar un recurso humano altamente calificado en competencias directivas y de liderazgo, capaz de gestionar en forma eficaz y eficiente programas, proyectos y procesos en las áreas de: Educación, Salud, Medio Ambiente, Justicia y Cultura. El foco del programa es el desarrollo de competencias para gestionar el conocimiento interdisciplinario y generar cambios al interior de las organizaciones.	No acreditado.	Sin información	Seminario de titulación	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Economía 2. Métodos cuantitativos 3. Organización industrial 4. Contexto Económico 5. Contexto Normativo Institucional 6. Contexto Socio Cultural 7. Contexto Político 8. Teoría de las Políticas Públicas 9. Análisis de Políticas Públicas 10. Tópicos de Políticas Públicas <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de Información Financiera 2. Gestión Pública 3. Finanzas Públicas 4. Construcción de estrategias 5. Implementación de estrategias 6. Gestión de Recursos Humanos 7. Control de Gestión 8. Evaluación de Programas y Proyectos 9. Análisis y Planificación Financiera <p>Liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taller de habilidades Gerenciales 2. Taller de habilidades Gerenciales 3. Taller de habilidades Gerenciales 4. Taller de habilidades Gerenciales <p>Articulación con el medio y gestión de redes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de las Comunicaciones <p>•Formulación Trabajo Profesional •Seminario de Titulación</p>

Magíster UTA

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad de Talca	Magíster en Gestión y Políticas Públicas http://goo.gl/uvPyVD	Facultad de Economía y Negocios	Jorge Navarrete Bustamante	Objetivo general: Formar profesionales altamente calificados, con capacidades ejecutivas y operativas, para diseñar y gestionar políticas, programas, proyectos y procesos en organismos del sector público, especialmente en el ámbito regional y local. A través de ello, el Programa procura contribuir con el desarrollo de capacidades que ayuden a un desarrollo más inclusivo en todos los territorios del país.	Sin información	232 UF	Trabajo de Grado	<p>Visión estratégica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Economía 2. Administración 3. Entorno Económico 4. Entorno Socio Cultural 5. Métodos y Técnicas para la Investigación en Gestión 6. Introducción a la Ciencia Política y Entorno Político 7. Entorno Normativo Institucional del Sector Público 8. Entorno Territorial 9. Dirección Estratégica 10. Regulación y Políticas Públicas 11. Políticas Públicas II 12. Políticas y/o Gestión Pública III <p>Gestión y logro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad 2. Estadística para la Gestión 3. Control de Gestión 4. Cambio Organizacional y Gestión de Personas 5. Evaluación de Programas y Proyectos Públicos 6. Finanzas Públicas 7. Gestión Pública I 8. Gestión Pública II 9. Contabilidad IFRS <p>•Trabajo de Grado I •Trabajo de Grado II •Trabajo de Grado III</p>

Magíster UV

	Programa	Facultad	Director/Coordinador	Perfil de ingreso/egreso/Objetivos	Acreditación	Arancel	Evaluación final	Cursos
Universidad de Valparaíso	Magíster en Gobierno y Gestión Pública http://goo.gl/Gt9LHb	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	Hilda Arévalo Villalobos	Objetivo general: Formar especialistas en las disciplinas relacionadas con el Gobierno y la Gestión Pública con capacidad para cumplir funciones de dirección pública, innovar en gestión y tecnologías en las organizaciones públicas y participar en los procesos de formulación y ejecución de políticas públicas.	Sin información	119 UF	Tesis de Grado o Trabajo Formativo Equivalente	Gestión pública y transformaciones sociopolíticas Dirección pública estratégica Formulación y gestión de políticas públicas Pensamiento y planificación estratégica Formulación de programas y proyectos Gestión de políticas económicas y sociales Gobierno, gestión y desarrollo regional Gestión y desarrollo local Habilidades directivas Control de gestión Dirección de las finanzas públicas Dirección estratégica de recursos humanos Métodos de investigación (cualitativos) Métodos de investigación (cuantitativos)