

Gobernabilidad y Liderazgo en América Latina

15 años de experiencia de los
Programas CAF de formación





Gobernabilidad y Liderazgo en América Latina

15 años de experiencia de los
Programas CAF de formación

Título: Gobernabilidad y Liderazgo en América Latina. 15 años de experiencia de los Programas CAF de formación.

Depósito legal: If74320153201058
ISBN: 978-980-422-000-5

Editor: CAF

Esta publicación fue realizada por la Dirección de Desarrollo Institucional de CAF.

Dirección de Desarrollo Institucional
Christian Asinelli, Director

Equipo de trabajo de CAF
Nathalie Gerbasi, Andrea Rousset, Ana María Sanjuan y Leandro Gorgal

Contenido
Julieta Gallicchio

Edición y corrección
Patricia Iacovone
Sofía Inés Lunazzi

Arte de tapa, ilustraciones y diseño editorial
Andrés Bermejo Fernández

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

Fotografías CAF©2015.

Esta publicación no puede ser reproducida, archivada o transmitida en ninguna forma o medio alguno, mecánico o electrónico, sin el permiso previo escrito de los titulares del Copyright.

Impreso en Argentina.

© 2015 Corporación Andina de Fomento
Todos los derechos reservados
www.caf.com

Índice

| | |
|---|-----|
| Prólogo, por L. Enrique García | 5 |
| Introducción | 7 |
| Capítulo 1 | |
| Gobernabilidad, desarrollo y equidad: La estrategia de CAF para la construcción de capacidades institucionales en América Latina | 11 |
| Lineamientos CAF de gobernabilidad: una visión a futuro | 18 |
| Gobernabilidad y desarrollo institucional | 24 |
| Capítulo 2 | |
| Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública | 29 |
| Primeros pasos | 33 |
| Enfoque y perspectiva | 39 |
| Bolivia | 47 |
| Ecuador | 57 |
| Colombia | 67 |
| Perú | 77 |
| Venezuela | 87 |
| México | 95 |
| Argentina | 101 |
| Panamá | 117 |
| Capítulo 3 | |
| Liderazgo para la Transformación | 125 |
| Primeros pasos | 130 |
| Enfoque y perspectiva | 134 |
| Colombia | 143 |
| Bolivia | 149 |
| Perú | 159 |
| Ecuador | 167 |
| Venezuela | 177 |
| Panamá | 187 |
| Desafíos y próximos pasos | 197 |
| Referencias bibliográficas | 205 |



Prólogo

L. Enrique García, Presidente Ejecutivo

En el marco general del proceso de reforma del Estado, en el año 2000, CAF inició un conjunto de acciones —de las cuales los Programas que aquí se presentan constituyen un pilar fundamental— orientadas a generar una alternativa de desarrollo con identidad regional, que permitiera fortalecer la gobernabilidad democrática en los países latinoamericanos.

Las iniciativas de descentralización política, administrativa y fiscal —aspecto clave de dicho proceso— advirtieron a los gobiernos locales desafíos en materia de organización, modernización del Estado y administración eficiente de los recursos públicos, al mismo tiempo que los posicionaron como gestores potenciales del desarrollo económico y social.

En este contexto, uno de los objetivos fundamentales de CAF fue acompañar estos esfuerzos de reforma, bajo la premisa de que el camino hacia un crecimiento equitativo y sostenible requiere una estructura institucional eficaz, con las capacidades técnicas y políticas necesarias para llevarlo adelante.

De este modo, la estrategia desarrollada generó un enfoque distinto en la relación entre el Estado y la sociedad a partir de movilizar, por intermedio de diferentes acciones de capacitación en temáticas de gobernabilidad, el gran capital social existente. Concretamente, la gobernabilidad ha sido entendida por CAF como el ambiente adecuado para la legitimación de las acciones de gobierno, a través de instituciones con procedimientos y reglas claras, capacidad, eficiencia, transparencia y agilidad de respuesta a las demandas de la ciudadanía.

Así, con el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, CAF buscó contribuir al fortalecimiento institucional y al proceso de descentralización vigente, mediante la capacitación de autoridades y de equipos técnicos en el desempeño eficaz de sus funciones, desde una perspectiva que ha procurado asegurar un balance apropiado de las variables políticas, económicas y sociales.

De forma complementaria, desde el Programa de Liderazgo para la Transformación, CAF promovió la construcción de un nuevo estilo de liderazgo basado en valores éticos y democráticos, por medio de la capacitación de aquellos hombres y mujeres que día a día trabajan para mejorar la calidad de vida de sus poblaciones.

Hoy, a partir del desempeño histórico de ambos Programas, pero fundamentalmente del desarrollo de una estrategia generalizada que garantiza su continuidad y expande las líneas de acción hacia el alto gobierno y la alta dirección pública de los Estados latinoamericanos, CAF ratifica su compromiso con el fortalecimiento del capital humano y la formación para el desarrollo.

Por esto, a quince años de la implementación de estas iniciativas, y con el orgullo que nos generan los resultados obtenidos, constituye una inmensa satisfacción para mí presentarles esta publicación que, además de resumir y consolidar su trayectoria, se propone abrir el análisis sobre el trabajo realizado y delinear los desafíos a futuro que en materia de capacitación presentan los países de nuestra región.

Introducción

En la actualidad, América Latina enfrenta múltiples desafíos de gran complejidad. En el plano internacional, los sobresaltos en los mercados, la agudización de las asimetrías sociales, las limitaciones de los arreglos institucionales para afrontar el surgimiento de crisis sistémicas, la conformación de un orden mundial menos estructurado y con una pluralidad de actores relevantes constituyen algunos factores de envergadura. Hacia el interior, en el día a día, los gobiernos han de lidiar cada vez más con problemas públicos resultantes de un cúmulo de dimensiones causales sumamente susceptibles al abordaje sectorial propio de la institucionalidad estatal. Estos problemas ponen a prueba, de manera constante, las metodologías y herramientas con las que cuentan las administraciones para cada intervención, más allá de su efectividad objetiva.

A ello se agrega la intervención de un mayor número de actores, que diversifican e incrementan las instancias de negociación. Por un lado, las reformas institucionales que promovieron los procesos de descentralización han generado una mayor intervención de diferentes jurisdicciones de gobierno (nacional, provincial, local) en el proceso de diseño e implementación de políticas. Por otro lado, la regionalización y los compromisos internacionales consecuentes han llevado a la necesidad de compatibilizar una enorme cantidad de metas u objetivos en áreas sustantivas —salud, educación, niñez, medio ambiente— que desvanecen cualquier pretensión de linealidad en el proceso de gestión (CAF, 2001).

No resulta sorprendente que los países de nuestra región hayan ingresado al siglo *xxi* en un marco inédito de institucionalidad debilitada, de gobernabilidad problemática y con un Estado con capacidades sumamente limitadas para llevar adelante esta serie de desafíos (Martínez Nogueira, 2010). Ahora bien, ¿cuál es el origen de estos procesos? ¿Cómo se conformó el entretejido institucional que explica la contemporaneidad de nuestra región? ¿Cómo interpretar estas tensiones?

Sin duda, el tema central de la agenda política regional —y también mundial— fue la construcción de un nuevo tipo de Estado. Así, y en honor a esta cuestión, durante las últimas décadas, la región fue testigo de profundas transformaciones tanto en la relación entre los Estados nacionales y sus sociedades como en los patrones de organización económica y política en la esfera internacional.

La realidad latinoamericana exhibió una serie de particularidades en este proceso que merecen ser destacadas. El inicio de la reforma coincidió tanto con el agotamiento del modelo de desarrollo económico —industrialización sustitutiva de importaciones— como con la crisis de la deuda externa (CLAD, 1998). La «década perdida», como suele denominarse a los años ochenta, remite, en gran medida, a las serias dificultades que la región atravesó para evitar el estancamiento y las escaladas hiperinflacionarias.

Las reformas de Primera Generación procuraron resolver estas restricciones, haciendo foco en la veta financiera de la crisis del Estado. En respuesta a los diagnósticos de ineficiencia y de déficit crónicos de las administraciones públicas, la desregulación, la descentralización, la apertura comercial y el ajuste estructural fueron algunas de las medidas aplicadas por los gobiernos para estabilizar las economías (CLAD, 1998). En este marco, la gestación de una «nueva división social del trabajo» replanteó el ámbito legítimo del accionar estatal mediante la devolución de funciones a diversos actores de los niveles subnacionales de gobierno y de la sociedad civil en general (Oszlak, 2003).

De este modo, el cambio principal promovido por este primer ciclo de reformas estuvo más dirigido a redefinir las fronteras entre la esfera pública y la esfera privada que a la transformación y la profesionalización de la burocracia (Cunill Grau, 1999). Más aún, la restricción de los ámbitos de acción del Estado fue traducida en la contracción del aparato institucional como objetivo primordial: reducciones de las dotaciones de personal, disminución de los salarios, precarización de las formas de contratación, retiros voluntarios fueron algunas manifestaciones de este fenómeno.

A su vez, la celeridad y la falta de planificación que se le imprimió a estos procesos, en muchos casos, condujeron al sector público a la pérdida de recursos humanos de alta calificación y a la creación de rigidices en el funcionamiento de sus organismos, sin necesariamente resolver los problemas de gestión y organización existentes. Por ello, en el afán de buscar soluciones para resolver la hipertrofia estatal se tendió a agravar su deformidad (Oszlak, 2003).

Sin embargo, las dificultades acaecidas a partir de la implementación de los programas de ajuste estructural y la incertidumbre respecto de si estos eran lo suficientemente idóneos para garantizar el desarrollo llevaron a replantear el papel del Estado. Pero en esta ocasión, el eje de la discusión no estuvo puesto en cuestiones de tamaño, sino de capacidad (Evans, 1996; Aguilar Villanueva, 2000).

La Segunda Generación de Reformas surgió del reconocimiento de las limitaciones de la primera e introdujo, de manera implícita, la premisa de que si bien en algunos casos el Estado pudo ser un obstáculo para el desarrollo, en otros, pudo ser parte de la solución. La reinención del Estado en materia institucional advino no solamente como prerequisite esencial para una gestión de gobierno eficiente, sino también como vía fundamental para su relegitimación política y social. Sin duda, esta segunda ola se presentó como la «etapa difícil», dado que planteó la necesidad de producir transformaciones sustantivas, ya no de redefinición de fronteras externas entre actores sociales, sino hacia el interior del aparato estatal.

Ante semejante proceso de transformación estructural, resulta legítimo suponer la necesidad de adaptar y fortalecer los perfiles profesionales de los hombres y mujeres que intervienen —desde el ejercicio de un cargo de gobierno o como actores comprometidos de la sociedad civil— en los asuntos y problemas públicos. Ahora

bien, ¿para qué tipo de Estado deben formarse los funcionarios y los líderes sociales de nuestra región? ¿Cuáles son las capacidades con que deben contar? ¿Qué valores se les debe transmitir? ¿Se les enseñará a demoler o a fortalecer el Estado? ¿A desregular o a regular? ¿A meramente transferir facultades y competencias a los niveles subnacionales o a promover canales de participación y diálogo social?

Con estos interrogantes, desde 2001, CAF se ha insertado en estos debates a partir del desarrollo de distintas acciones orientadas a fortalecer las instituciones y la gobernabilidad democrática, mediante un enfoque que ha sabido reconocer la heterogeneidad y las necesidades particulares de los países de la región.

Específicamente, y tomando el diagnóstico descripto, a través de los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y de Liderazgo para la Transformación, CAF ha buscado incrementar las capacidades institucionales de gestión y gobierno en las distintas jurisdicciones de los Estados involucrados, con el objetivo último de promover el desarrollo equitativo en América Latina.

Los resultados de estos años de trabajo conjunto han sido tan diversos como prolíficos. En este sentido, la presente publicación busca documentar los logros alcanzados por estas iniciativas, así como resaltar las perspectivas individuales e institucionales de los distintos actores que han intervenido en el proceso.

El primer capítulo describe los antecedentes y fundamentos de la estrategia delineada por CAF para la construcción de capacidades institucionales, así como la relevancia principal de estas iniciativas para América Latina.

En el segundo capítulo, se presenta el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública. Desde sus inicios en 2001, este Programa ha sido implementado en ocho países de Latinoamérica: Bolivia, Ecuador, Colombia, Perú, Venezuela, México, Argentina y Panamá, con la colaboración de trece prestigiosas universidades regionales. En esta sección se describen sus objetivos y características principales, así como las particularidades y efectos que el Programa ha asumido en cada país.

El tercer capítulo se concentra en el Programa de Liderazgo para la Transformación. Desde 2002, este Programa ha sido puesto en marcha en Colombia, Bolivia, Perú, Ecuador, Venezuela y Panamá, mediante la intervención de nueve instituciones aliadas. Aquí también, además de dar cuenta del marco general, se presentan los principales resultados y especificidades que este Programa ha desarrollado en cada uno de los países alcanzados.

Para finalizar, se sintetizan las conclusiones y los logros de estos quince años de implementación y se esbozan los principales desafíos a futuro.





GOBERNABILIDAD, DESARROLLO Y EQUIDAD:

**La estrategia de CAF para la
construcción de capacidades
institucionales en América Latina**

La agenda estatal de los países de América Latina puede ser sintetizada en tres componentes fundamentales: *gobernabilidad*, *desarrollo* y *equidad*. Como señalan Oszlak y Gantman (2006), la inmanencia histórica de estas cuestiones en nuestras sociedades no es más que el fiel reflejo de las propias tensiones del orden capitalista para asegurar una ecuación estable que concilie condiciones de gobernabilidad democrática, crecimiento sostenible, distribución equitativa del ingreso, riqueza y oportunidades de acceso a bienes y servicios esenciales.



Figura 1. Organización social y agenda estatal

Sin embargo, durante las últimas décadas, en un contexto de expectativas sociales crecientes y recursos escasos, la complejidad de estas cuestiones se ha tornado cada vez más difícil de resolver (Oszlak y Gantman, 2006).

En América Latina, el proceso de reforma del Estado encarado desde perspectivas que proponían su reducción extrema, basado en la promesa de que el mercado por sí solo generaría las condiciones de crecimiento e integración social, no alcanzó a generar contribuciones significativas en esta dirección. De hecho, y como se enunció en la introducción, los resultados de la Primera Generación de Reformas han sido más bien magros y no lograron materializar progresos relevantes en materia de capacidades disponibles para promover un desarrollo sostenible, mejorar la equidad social o fortalecer la gobernabilidad democrática.

Como señala un estudio de la CEPAL, «el costo de las medidas de ajuste y estabilización de la economía se ha plasmado en un retroceso de los indicadores de los programas sociales, el crecimiento del desempleo abierto y del sector informal de la economía, una disminución general de los niveles de ingreso y el incremento de la pobreza en las grandes ciudades» (Aghón y Cortés, 1998: 5).

Por ello, finalizada la etapa más dura de ajuste estructural y reforma estatal, la literatura focalizó su atención en una preocupación central: la gobernabilidad de aquellas sociedades en las que los patrones de distribución del ingreso y la riqueza adquirieron sesgos regresivos, más allá del éxito o fracaso relativo en apaciguar las cuentas fiscales, afianzar la estabilidad económica o reducir el aparato burocrático¹.

De este modo, el surgimiento de la cuestión de la gobernabilidad, entendida como «... un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político para responderlas de manera legítima y eficaz» (Camou, 2001: 10), trajo aparejada la necesidad de fortalecer el Estado. La construcción de sus capacidades institucionales apareció como condición necesaria para que este pudiese reasumir su papel articulador y orientador de la dinámica sociopolítica y así establecer nuevos equilibrios en la trama social. En este contexto, el nuevo peso político adquirido por los Estados subnacionales, tanto en el orden nacional como en el local, con motivo de la asunción de nuevas funciones y el acceso a mayores recursos y, en última instancia, la naturaleza de la dimensión política resultante de la nueva estructura de poder y representación ciudadana fueron considerados factores clave.

En consecuencia, la temática de las capacidades institucionales del Estado se introdujo en el debate académico y en las esferas de gobierno desde una preocupación por la construcción y/o reconstrucción de las instancias responsables de conducir procesos complejos en la región. En muchos casos, esta cuestión ha venido de la mano de perspectivas que han posicionado al Estado como vector principal para el

desarrollo, tras recuperar cierto terreno en relación con el fracaso de las posturas que bregaron por un Estado mínimo. En otros, sobrevino como elemento central de la Segunda Generación de Reformas y de la revisión efectuada por los organismos internacionales de crédito respecto a la importancia de emprender procesos de fortalecimiento institucional² (Repetto, 2003).

La necesidad de consolidar la capacidad de gobernabilidad tendió a exhibir un componente de liderazgo, iniciativa y voluntad política sustentado en el afianzamiento de una cultura y una institucionalidad democráticas, junto con un componente de capacidades institucionales de gestión e implementación de las políticas adoptadas. En esta instancia, el desafío mayor lo advirtieron las provincias, los Estados subnacionales y municipios, que contaron con una menor trayectoria en materia de reforma administrativa e innovación de las técnicas de gestión.

Ahora bien, ¿qué entendemos por capacidades estatales? ¿Quiénes ejercen la capacidad estatal? ¿Dónde se la ejerce? ¿Cómo la expresan y para qué?

En cuanto al *qué*, y dada la diversidad de perspectivas existentes en torno a este concepto, aquí se la define como «la aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de políticas públicas, los máximos niveles posibles de valor social dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de cuáles son los problemas públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas» (Repetto, 2003: 6)³.

A su vez, el desarrollo de esta capacidad requiere el despliegue de dos subtipos de capacidades: la organizacional o administrativa y la política. La capacidad organizacional implica la habilidad de sostener la coordinación de la acción, contar con una definición de roles y funciones, procedimientos administrativos y recursos económicos y humanos suficientes para implementar estrategias. La capacidad política remite a la posibilidad de problematizar las demandas de los grupos mayoritarios de la sociedad y adoptar decisiones que representen los intereses e ideologías de estos, más allá de los recursos disponibles. En conjunto, ambas implican la presunción de que «... el Estado es algo más que el aparato burocrático, representando también la arena política en la cual se procesan intereses e ideologías tanto internas como externas al entramado organizacional estatal» (Repetto, 2003: 10).

Sobre la base de esta definición, la pregunta por el *quién* nos remite a la capacidad de las instancias de gestión del Estado para canalizar, priorizar y dar respuesta a las demandas de los distintos actores de la sociedad, que logran expresarse como problemas públicos o, en términos de Oszlak y O'Donnell (1982), «cuestiones socialmente problematizadas».

Con referencia al *dónde*, esta capacidad se ve cristalizada en al menos cinco grandes áreas: (1) el resguardo de la ley y el orden; (2) la esfera político-institucional; (3) la gestión de la economía y del desarrollo; (4) la esfera de la protección social; (5) el posicionamiento del país dentro del sistema político y económico internacional. El alcance que exhiben estas áreas nos permite comprender por qué este concepto excede los aspectos exclusivamente técnico-administrativos o burocráticos que, en una primera instancia, nos remitirían a la interioridad del aparato estatal (Repetto, 2003).

Por último, como señala Repetto (2003), el ejercicio del *cómo* y del *para qué* puede ilustrarse con un conjunto de atributos que nos acercan una noción más concreta y acabada de dicha capacidad. Específicamente, respecto al *cómo*, la capacidad estatal puede expresarse por medio de la manifestación de los siguientes atributos:

- ▶ **Coordinación:** supone la interacción coherente y sinérgica entre los distintos actores y organismos estatales en el cumplimiento de los objetivos públicos fijados;
- ▶ **Flexibilidad:** remite a la posibilidad de adecuación de las políticas a cambios en las circunstancias que les dieron origen;
- ▶ **Innovación:** implica la posibilidad de efectuar modificaciones parciales o totales en las dinámicas de acción pública existentes;
- ▶ **Calidad:** se define como la satisfacción de las demandas mediante mecanismos que resguarden la transparencia y los estándares considerados socialmente adecuados;
- ▶ **Sostenibilidad:** refiere a la perdurabilidad en el tiempo de las iniciativas públicas y a la baja modificación ante cambios menores o coyunturales del contexto;
- ▶ **Evaluabilidad:** consiste en la determinación de modo fehaciente de si la acción pública cumple con las metas y los objetivos previstos;
- ▶ **Eficiencia:** se relaciona con la asignación óptima de recursos en contextos de restricciones diversas;
- ▶ **Eficacia:** alude al grado de cumplimiento de los objetivos buscados, más allá de los costos implicados;
- ▶ **Accountability:** se asocia a los valores y mecanismos que deben guiar las acciones de gobierno en materia de rendición de cuentas ante la sociedad y el resto de los poderes públicos.

En cambio, el para qué de la capacidad estatal puede sintetizarse en estos dos atributos:

- ▶ Legitimidad: indica los consensos fundamentales establecidos entre los actores estatales relevantes y la ciudadanía en general;
- ▶ Equidad: describe el logro de la igualdad de oportunidades en términos de acceso y efecto de las decisiones públicas que se implementen.

Estos atributos otorgan parámetros sobre el grado de capacidad estatal existente en la estructuración de aquellos problemas públicos que adquieren centralidad en un momento histórico determinado. La articulación y complementariedad entre ellos da cuenta del nivel de desempeño de las políticas públicas implementadas para mitigarlos.

Es conveniente subrayar que en las precisiones sobre el dónde se pone de manifiesto la capacidad estatal, así como también el cómo y el para qué, no constituyen meras definiciones teóricas, sino posiciones político-ideológicas que conducen a la promoción de determinadas estrategias de construcción y/o reconstrucción de la capacidad del Estado (Repetto, 2003).

En función de estas consideraciones, ¿cuál es la capacidad con que cuentan los Estados latinoamericanos que atravesaron por drásticos procesos de reforma? Como se verá en el próximo apartado, la respuesta a este complejo interrogante llevó a CAF a realizar un exhaustivo proceso de revisión, análisis y diagnóstico de la realidad regional, así como de adecuación de su estrategia de intervención.

No obstante, y si bien en líneas generales existen diferencias y matices propios de la historia de cada país, desde finales del siglo xx en adelante, todos ellos debieron subsanar los déficits del legado neoliberal y comenzar a sentar las bases de Estados tecnológica y culturalmente más avanzados. En particular, esto implicó el fortalecimiento de instituciones y programas estratégicos para el establecimiento de nuevos equilibrios en los planos de la redistribución del ingreso y del poder social, y además el impulso de los cambios necesarios en las instancias subnacionales, incluidos especialmente los mecanismos de participación ciudadana en esos niveles (Oszlak, 1997).

Lineamientos CAF de gobernabilidad: una visión a futuro

Atento a estos procesos, en el marco de la celebración de su trigésimo aniversario en junio de 2000 y por decisión del Presidente Ejecutivo Enrique García, CAF efectuó una convocatoria a reconocidos líderes políticos e intelectuales⁴ de distintas partes del mundo para evaluar el proceso de transformación del Estado y los cambios políticos ocurridos en la región en las últimas dos décadas del siglo xx.

Con dicha iniciativa, se buscó someter a un escrutinio pormenorizado el conjunto de parámetros que podrían influir en el accionar futuro de la Institución en apoyo de sus países miembros y proveer un marco de referencia renovado a su estrategia corporativa.

Específicamente, a lo largo de cinco talleres de reflexión y debate, se examinaron en profundidad las siguientes problemáticas:

- ▶ la nueva distribución de roles y competencias entre el Estado y el sector privado, junto con los requisitos necesarios para una concertación eficaz;
- ▶ los desafíos inherentes a los procesos de globalización y al regionalismo en materia de integración;
- ▶ la necesidad de perfeccionar los conceptos y las instituciones vinculadas con la promoción del desarrollo sostenible;
- ▶ los problemas de la gobernabilidad progresiva y las consecuencias negativas que trajo consigo la corrupción, la debilidad de la cultura democrática en la base de la sociedad y la falta de transparencia en la asignación de los recursos públicos.

En el transcurso de estos talleres, se puso en evidencia que las políticas macroeconómicas implementadas durante la década del noventa no fueron capaces de impulsar un crecimiento sostenido ni de corregir las asimetrías sociales características de la región. Se advirtió también la persistencia de altos grados de debilidad institucional, escasa transparencia y falta de consenso y de liderazgo efectivo.

Esta situación fue identificada como una fuente privilegiada de dificultades en la consolidación de la gobernabilidad democrática y, a su vez, de incremento en los niveles de pobreza, desigualdad, tensiones sociales y desconfianza por parte de la ciudadanía en la gestión de los gobiernos.

Algunas de las conclusiones principales (CAF, 2001a), elaboradas en el marco de estos foros y que presentan correspondencia con la necesidad de reconstruir los atributos que expresan la capacidad estatal referidos anteriormente, fueron las siguientes:

«La cultura democrática y los valores éticos no están suficientemente difundidos entre los diferentes sectores sociales, motivo por el cual es necesario realizar actividades innovadoras para promover dichos valores y principios. En este campo, se precisan iniciativas hacia las principales organizaciones de la sociedad civil, los partidos políticos y los medios de comunicación. Todo esto debería ser respaldado mediante iniciativas de normas e instituciones encargadas de introducir la transparencia de la gestión pública, así como el principio de la obligatoriedad de rendir cuentas por el uso de los recursos del poder».

«El proceso de modernización del Estado en la región tiene características más complejas que la reforma económica llevada a cabo hasta ahora, al mismo tiempo que se reconoce que la consolidación de economías competitivas de mercado no podrá avanzar si no se generan las instituciones estatales apropiadas. En este sentido, CAF tiene un amplio potencial de apoyar el fortalecimiento institucional y mejorar la calidad de los procesos de decisiones, con énfasis en las dinámicas de descentralización».

A partir de este diagnóstico, se entendió la necesidad de generar un nuevo enfoque en la relación entre el Estado y la sociedad, que contara con una visión integral de lo político, lo económico y lo social, y que buscara la movilización del gran potencial de capital social existente.

En este contexto, y en función de las conclusiones emanadas de dichos encuentros, CAF decidió incorporar la cuestión de la gobernabilidad a su campo de acción, con la finalidad de fortalecer las instituciones y el régimen democrático en los países socios.

A través de la Dirección de Gobernabilidad y Cooperación Técnica (DGCT)⁵, se definieron los lineamientos que comprenderían la acción CAF en materia de gobernabilidad. Estos abarcaron cuatro grandes áreas de trabajo que se integran, complementan y retroalimentan entre sí:

1. Ética y transparencia para el desarrollo

La pérdida de confianza, el debilitamiento y la fractura de la cohesión social son algunas de las repercusiones de carácter negativo que se identificaron en los sistemas políticos de los países de la región.

La vida en sociedad exige de la ciudadanía que sus acciones estén guiadas por valores y principios éticos. Al mismo tiempo, la búsqueda de niveles cada vez mayores de asociatividad requiere de compromisos que solo pueden crearse con niveles de transparencia que generen confianza y capacidad para la innovación sociopolítica y para el manejo de la eficacia comunicacional.

El objetivo de CAF en esta materia ha sido desarrollar iniciativas que, en los actores sociales, promuevan comportamientos y actitudes guiados por la ética, la disposición a informar transparentemente, a rendir cuentas y ser sujetos al control social; es decir, actitudes que favorezcan la legitimación permanente de sus acciones.

2. Institucionalidad

A pesar de las diversas medidas ejecutadas en el marco del proceso de reforma del Estado encarado en los últimos años, se observó la ausencia de un mapa de situación que permitiera identificar fortalezas y debilidades de los organismos públicos en materia de desarrollo institucional, junto con una metodología de evaluación del nivel de dicho desarrollo de los países miembros.

Uno de los procesos ejecutados en materia de reforma del Estado es el abandono de determinadas funciones administrativas y productivas, y la adopción de otras nuevas, de carácter más regulativo.

La adopción de un modelo funcional de gobierno y de sistemas esenciales de decisión y seguimiento y evaluación, así como el fortalecimiento de las nuevas funciones normativas y reguladoras conforman una pieza clave en el logro de la estabilidad política, el crecimiento económico y la gobernabilidad.

En esta línea, desde CAF se buscó promover el desarrollo de instituciones y de procedimientos de gobierno capaces de responder eficiente y eficazmente a las demandas y exigencias de la ciudadanía y en las cuales se faciliten las relaciones e interacciones entre los actores a través de la definición de reglas y procedimientos transparentes.

3. Descentralización y participación ciudadana

La descentralización de los servicios públicos plantea la necesidad de que todas las funciones que puedan ser efectuadas por los gobiernos subnacionales sean delegadas por parte del gobierno central. El fin último de esta medida, además de procurar mejorar los estándares de efectividad y eficiencia, se basa en incrementar el control social de los ciudadanos sobre la gestión de las políticas públicas.

Para que este objetivo ideal se cumpla, es necesario el desarrollo de las instituciones por medio de las cuales se establece la relación entre los líderes y los miembros de la sociedad. Ello implica el diseño de reglas y procedimientos que faciliten interacciones positivas entre los actores, la definición de procesos viables y la puesta en marcha de acciones eficaces. La visión conjunta de estos elementos genera el vínculo entre gobernabilidad y descentralización como pieza clave en el fortalecimiento de las instituciones.

Como es sabido, en muchos casos, los procesos de descentralización llevados a cabo en nuestra región no fueron acompañados del traspaso de las competencias y capacidades requeridas para ello. De este modo, el objetivo de CAF se orientó a emprender acciones de fortalecimiento y de capacitación de los líderes y los equipos de apoyo de los gobiernos subnacionales para que logaran un desempeño eficaz de las funciones y atribuciones de su competencia.

4. Liderazgo para la transformación: formación en visión de país y valores democráticos

Ante la necesidad de superar la crisis de gobernabilidad que predominaba en la región y avanzar en la transformación de América Latina en el marco de los procesos de globalización, se identificó la necesidad de desarrollar un nuevo estilo de liderazgo. Este debía ser capaz de construir una visión de país, de compartir esta visión con otros actores y de poner en marcha una agenda propia con identidad regional, formada por acciones de transformación y guiada por valores éticos y democráticos que garantizaran la consolidación de la institucionalidad democrática en un clima de paz social.

En función de ello, CAF se propuso identificar y capacitar potenciales líderes, enriqueciendo su sistema de valores y proporcionándoles herramientas para que pudiesen asumir responsabilidades de conducción a futuro, con ética y profundo sentido cívico y democrático.

La formación de agentes de cambio social tanto en el sector público como en el privado respondió, en última instancia, a la necesidad de estimular el desarrollo de un pensamiento latinoamericano autónomo, creativo y capaz de enfrentar los desafíos del siglo XXI.

A partir de este profundo proceso de revisión y de los lineamientos que específicamente en materia de gobernabilidad de este se desprenden, CAF puso en marcha los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública (denominado inicialmente Gobernabilidad y Gerencia Política) y de Liderazgo para la Transformación como instrumentos estratégicos para fortalecer las capacidades institucionales de los países de América Latina.

El cambio institucional exige la confluencia de recursos humanos y financieros, tanto públicos como privados, que favorezcan el logro de niveles aceptables de crecimiento económico, gobernabilidad política y profundización de la democracia. Ello implica, a su vez, asegurar mecanismos que promuevan la coordinación institucional, junto con la creación de espacios de participación y de concertación entre los diferentes actores que faciliten la identificación y la implementación de proyectos de desarrollo afines.

Al logro de estos objetivos en sus diversas vertientes, van dirigidos los Programas de Gobernabilidad de CAF.



Elvira Lupo, Asesora Especial, Recursos Corporativos, CAF. Ex Directora de Gobernabilidad y Cooperación Técnica, en el acto de clausura del programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y gestión Pública, en Bolivia, 2009.

«Entendemos por gobernabilidad el ambiente adecuado para la legitimación de las acciones de gobierno a través de instituciones, con procedimientos y reglas claras, con capacidad, eficiencia, transparencia y agilidad de respuesta a las demandas de la ciudadanía como parte del equilibrio que debe existir entre el Estado y la sociedad civil. La gobernabilidad no es solamente responsabilidad del gobierno, sino de todos nosotros desde el papel que nos toca desempeñar en la sociedad».

Elvira Lupo

*Asesora Especial, Recursos Corporativos CAF.
Ex Directora de Gobernabilidad y Cooperación Técnica*



Por CAF: Enrique García, Presidente Ejecutivo; Christian Asinelli, Director de Desarrollo Institucional; Corina Arroyo, Directora de Administración de Fondos Especiales; Andrés Rugeles, Secretario Corporativo, en un encuentro realizado en Washington, 2014.



Hermann Krutzfeldt, Ex Director Representante CAF Ecuador, y Gloria Betancourt, Ejecutiva Principal de la Dirección Administración de Fondos Especiales CAF, en el marco de la clausura del Programa de Liderazgo para la Transformación.

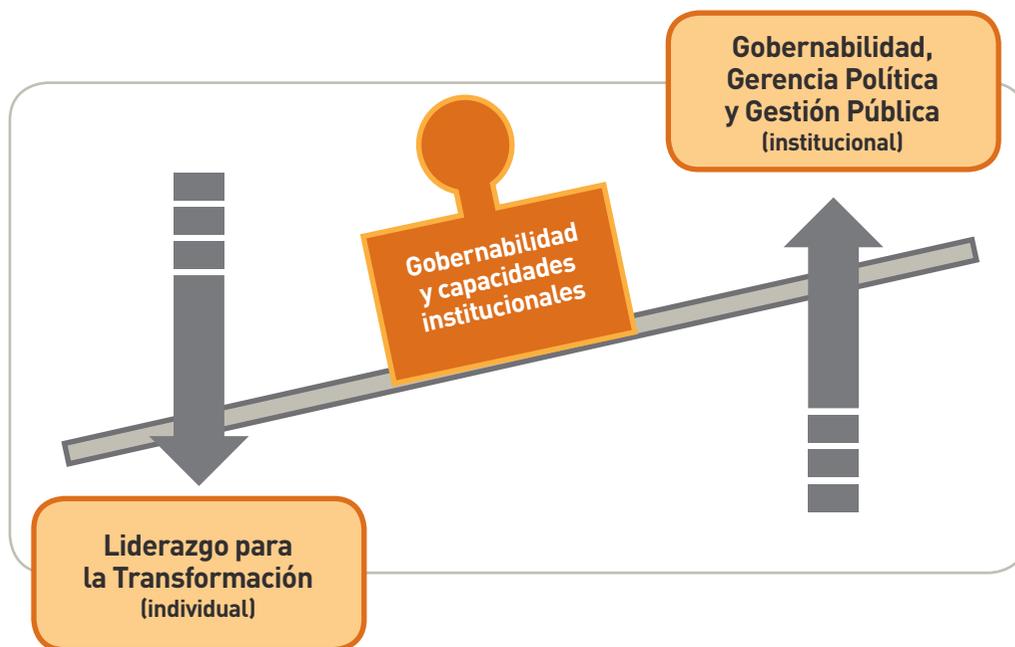


Figura 2. Gobernabilidad

Gobernabilidad y desarrollo institucional

La calidad de la gestión institucional de los países es fundamental para el logro de una oferta eficaz de servicios a la ciudadanía, una adecuada evolución de las políticas públicas y un desarrollo sostenible. Numerosos estudios han tendido a enfatizar la incidencia de la calidad institucional y la gobernabilidad en la mejora del nivel de desarrollo (Rigobon y Rodrik, 2004; Kaufmann y Kray, 2002). Otros han ido más allá y han concluido que el capital humano es el factor clave que está detrás del desarrollo económico y de la calidad institucional (Glaeser et al., 2004).

En consonancia con esta línea argumentativa, en 2012 CAF creó un área específica para atender las cuestiones vinculadas al desarrollo de las instituciones de la comunidad regional. De esta forma, por medio de la actual Dirección de Desarrollo Institucional (DDI), CAF amplió y profundizó su agenda de fortalecimiento de las instituciones desde la visión de generar conocimiento, aumentar su visibilidad en estos temas e impulsar oportunidades de negocio.

El enfoque de los proyectos CAF se basa en las siguientes acciones: (1) implementar una agenda de trabajo diferenciada que reconoce la heterogeneidad de las necesidades de nuestros países; (2) acompañar la implementación de soluciones y no solo generar diagnósticos de problemas; (3) impulsar al Estado a la frontera del conocimiento; (4) priorizar intervenciones en gobiernos locales y en la provisión de servicios de manera sectorial.

En este marco, los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y de Liderazgo para la Transformación, sin duda, constituyen un pilar inexorable de esta estrategia. En los capítulos siguientes, se desagregan sus componentes principales, así como los resultados destacados obtenidos en estos quince años de implementación.



Christian Asinelli, Director de Desarrollo Institucional, junto a los Coordinadores de los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y de Liderazgo para la Transformación en el primer encuentro realizado en Lima, Perú, junio 2014.

«Fortalecer las instituciones es fortalecer las posibilidades de desarrollo. Pero las instituciones no solo implican un conjunto de reglas ni pueden pensarse de forma escindida del entramado de actores que las fijan, persiguen y transforman a lo largo de la historia. Por eso, desde CAF estamos convencidos de que estos Programas de capacitación constituyen una vía inmejorable para transformar y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos de América Latina».

Christian Asinelli

Director de Desarrollo Institucional, CAF



Enrique García, Presidente Ejecutivo CAF y Víctor Rico, Director Representante CAF Brasil, Ex Director Corporativo Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales.

«Una cuestión de gran relevancia para CAF en relación con estos Programas se vincula con la posibilidad de participar y liderar desde el punto de vista académico y conceptual en un tema que, a mi juicio, es fundamental: la articulación entre gobernabilidad y gestión pública.

Hace diez o doce años, vivíamos una etapa donde se impulsaba no un debilitamiento, pero sí un achicamiento del Estado. A partir de la segunda mitad de la década pasada, lo que ha ocurrido es un mayor involucramiento y fortalecimiento del aparato estatal a la luz de las experiencias de la región y del contexto económico y político mundial. De este modo, y más allá de las divergencias ideológicas y políticas que se puedan dar entre los diferentes países, hoy el Estado tiene un rol más activo y está de vuelta en América Latina.

En este contexto, a través de sus Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y de Liderazgo para la Transformación, que CAF tenga la posibilidad de estimular la discusión y la formación de cuadros públicos y privados en estos temas, creo que tiene una importancia crítica».

Víctor Rico

Director Representante CAF Brasil, Ex Director Corporativo Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales



Eleonora Silva, Directora Representante CAF Perú y Christian Asinelli, Director de Desarrollo Institucional en la Primera Reunión de Coordinadores de los Programas de Gobernabilidad, realizada en Lima, Perú, junio 2014.

Referencias

1. Numerosos estudios han señalado la existencia de tensiones entre la preocupación por la eficiencia del mercado y la regulación, por un lado, y las cuestiones de equidad y *accountability*, por otro (Bangura, 2000).
2. Un estudio paradigmático sobre el tema es «The State in a changing world. World Development Report 1997» desarrollado por el Banco Mundial.
3. Definiciones análogas se encuentran en Acuña y Chudnovsky (2013).
4. Formaron parte de estos talleres un total de ochenta líderes políticos y de opinión de la región, jefes y representantes de organismos regionales y subregionales, expertos y analistas de reconocida calificación en las materias abordadas, así como funcionarios de alto nivel de la Institución.
5. En 2000 se creó la Dirección. Esta se convirtió en la Dirección de Cooperación Técnica. Los Programas de Gobernabilidad se reubicaron en la Dirección de Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales (DIAE) que en 2012 se transformó en la Dirección de Desarrollo Institucional.





GOBERNABILIDAD, GERENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA

En el marco de los lineamientos de Gobernabilidad descritos en el capítulo anterior, CAF, en alianza con la Escuela de Posgrado de Gerencia Política de la George Washington University (GWU), decidió impulsar un programa de capacitación para funcionarios y equipos gubernamentales de América Latina.

El Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública fue creado en 2001 con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos y de las organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos de cambio con niveles aceptables de gobernabilidad democrática.

De acuerdo con esto, el Programa se plantea como objetivo general capacitar a autoridades, equipos técnicos y líderes de la sociedad civil cuya función se vincule a temas de gobierno y gestión local, a quienes se les ofrece una matrícula subsidiada¹. El apoyo económico e institucional brindado desde CAF permite que los costos sean accesibles a una mayor cantidad de líderes y autoridades públicas de casi todas las instancias del Estado.

Específicamente, el Programa Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública se propone lo siguiente:

- ▶ Desarrollar herramientas de capacitación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión pública y la institucionalidad democrática.
- ▶ Brindar conocimientos que permitan mejorar la calidad en la formulación e implementación de las políticas públicas.
- ▶ Analizar y trabajar la complejidad de la realidad pública mediante técnicas que permitan considerar los distintos actores que participan en el proceso de toma de decisiones, sus intereses, posiciones y posibles estrategias.
- ▶ Fomentar en los participantes la atención a las demandas de la ciudadanía con propuestas de cambio construidas de manera participativa y con viabilidad política, económica y social.
- ▶ Generar un vínculo entre las nuevas tecnologías y el liderazgo, a fin de facilitar el manejo de entornos cambiantes y complejos.
- ▶ Promover el manejo de técnicas de comunicación estratégica que permitan lograr el respaldo ciudadano a los proyectos de cambio y mejorar la transparencia.
- ▶ Fomentar la cooperación entre los distintos actores de la sociedad para llevar adelante los procesos de desarrollo en un entorno de gobernabilidad sustentable.

Todo ello en pos de promover egresados con una visión integral y ética de las políticas públicas y con capacidad para emprender procesos de transformación y cambio social democráticos.



Por CAF: Enrique García, Presidente Ejecutivo, y Christian Asinelli, Director de Desarrollo Institucional; Christopher Artenton, Decano de la Universidad George Washington.



Por CAF: Enrique García, Presidente Ejecutivo, y Christian Asinelli, Director de Desarrollo Institucional, Luis Raúl Matos Azócar, Director de Gerencia Política y Gobernabilidad de la UGW.

Primeros pasos

En una etapa inicial, se previó el desarrollo de un proyecto piloto para explorar la viabilidad de dictar un curso de capacitación que tuviera como fin incorporar, de manera conjunta, elementos de carácter técnico, político y social como parte de un nuevo enfoque en el desarrollo de los países y en la gestión de los procesos de gobiernos locales.

Este piloto se llevó a cabo durante 2001 en Bolivia con el apoyo de la Universidad Privada del Valle (UNIVALLE) y contó con la participación de 180 estudiantes provenientes de los gobiernos locales y de organizaciones de la sociedad civil². Una segunda prueba fue realizada en Ecuador.

En dichas experiencias, se buscó medir la adecuación del contenido del Programa a los problemas que confrontaban los tomadores de decisiones de las organizaciones locales en la interacción diaria que definía la formulación de políticas y la gobernabilidad de su comunidad.

A partir de un estudio evaluativo desarrollado en ambos países, se supo que un 93 % de los participantes consideraba que el contenido del Programa contribuía al desarrollo de sus capacidades y que estos conocimientos favorecían una valoración positiva de su trabajo. Entre estos, un 89 % señaló que el Programa le brindaba herramientas para generar consensos, mejorar la comunicación y fomentar la participación.

A fines de noviembre de 2005, con un promedio anual de 900 participantes, el cumplimiento de las metas asignadas por parte de cada institución ejecutora y con un total de 3000 egresados, el Programa había alcanzado un nivel de institucionalización y maduración que ameritaba redoblar los esfuerzos y extender esta iniciativa al resto de los países de la región. De este modo, a Bolivia y Ecuador se fueron sumando en la implementación Perú, Venezuela, Colombia, México, Argentina y Panamá.

Posteriormente, en 2012, y por iniciativa de la entonces Dirección de Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales (DIAE) de CAF, se llevó a cabo una profunda evaluación del Programa que condujo a la revisión de su malla curricular desde una perspectiva que buscó plantear la sinergia entre gestión pública, desarrollo institucional y gobernabilidad.

«Cuando asumí la dirección de Desarrollo Institucional y la coordinación del Programa de Gobernabilidad, me encontré con un Programa exitoso en materia de resultados y con buen posicionamiento, tanto dentro de CAF como en los países donde se ejecutaba.

El primer desafío fue, entonces, ver cómo proyectar el Programa en el nuevo escenario político, económico y social de América Latina y cómo reforzar y mejorar su ejecución y su práctica. Para ello, empezamos un proceso de evaluación profundo y exhaustivo que nos condujo a determinar que, si bien el Programa había sido exitoso en el cumplimiento de sus fines, de alguna manera, había cumplido un ciclo; por lo tanto, era necesario potenciarlo a partir de los logros alcanzados.

Cuando se creó el Programa, la región era distinta a lo que es ahora: estaba pasando por un periodo de crisis económica, terminando de consolidar sus procesos democráticos y tratando de fortalecer su institucionalidad. En ese marco, el concepto de gobernabilidad fue mutando tanto desde el punto de vista teórico como desde el punto de vista práctico y de formulación de políticas.

Allí nos dimos cuenta de que había que iniciar otra etapa que considerara ese nuevo contexto, los novedosos desarrollos teóricos del concepto de gobernabilidad y la evolución del concepto de gestión pública. Una de nuestras hipótesis era que, si bien el Programa tuvo un componente muy fuerte de gobernabilidad, el tema de la gestión pública como un elemento fundamental para la mejor ejecución de las políticas públicas había quedado un poco minimizado.

Consecuentemente, desde el punto de vista conceptual y teórico, resultaba necesario adecuarlo a la nueva realidad de América Latina. Y eso fue lo que hicimos. Hoy el Programa tiene un buen componente de gestión pública y la orientación del concepto de gobernabilidad se ha reformulado».

Víctor Rico

Director Representante CAF Brasil, Ex Director Corporativo Desarrollo Institucional y Asuntos Especiales

A los efectos del Programa, ello fue traducido en el desarrollo de nuevas capacidades, el reforzamiento de otras existentes y la inclusión de un componente de gestión pública con el fin de profundizar las temáticas vinculadas a la planificación, el manejo de recursos humanos, la información para la toma de decisiones, la tesorería y los presupuestos, entre otros.

A partir de este proceso, el Programa modificó su nombre y pasó a denominarse como se lo conoce hoy: «Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública»³.

En estos años, CAF ha perseguido una estrategia de expansión que le permitió alcanzar un total de **8 países** —Bolivia, Ecuador, Perú, Venezuela, Colombia, México, Argentina y Panamá— y a fines de 2013, **12.632 graduados** provenientes de **884 municipios** rurales y urbanos.



Figura 1. Países alcanzados

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

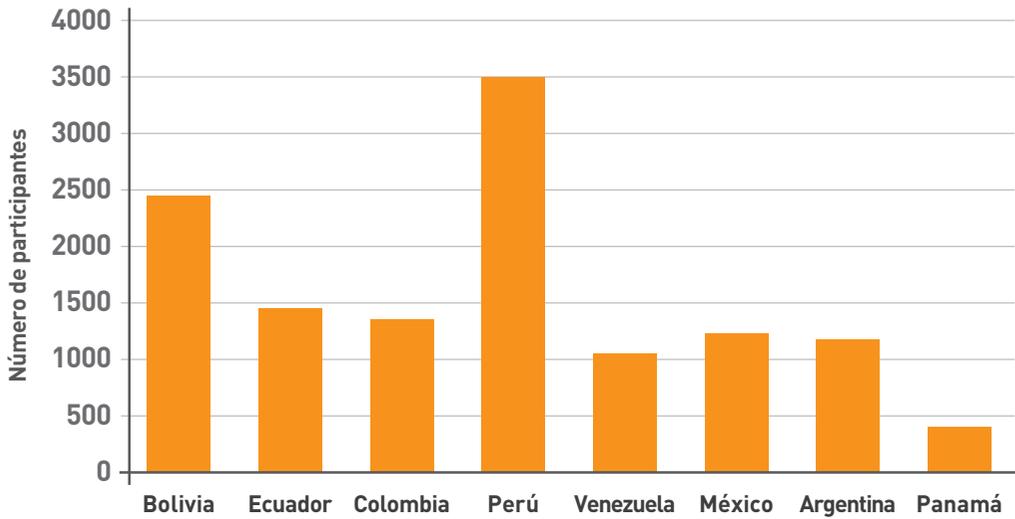


Gráfico 1. Total graduados por país 2001-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

| País | Periodo | Municipios atendidos |
|--------------|-----------|----------------------|
| Bolivia | 2001-2014 | 194 |
| Ecuador | 2002-2014 | 77 |
| Colombia | 2002-2014 | 134 |
| Perú | 2007-2014 | 133 |
| Venezuela | 2003-2014 | 60 |
| México | 2007-2011 | 196 |
| Argentina | 2008-2014 | 63 |
| Panamá | 2010-2014 | 27 |
| Total | | 884 |

Cuadro 1. Cantidad de municipios cubiertos en cada país

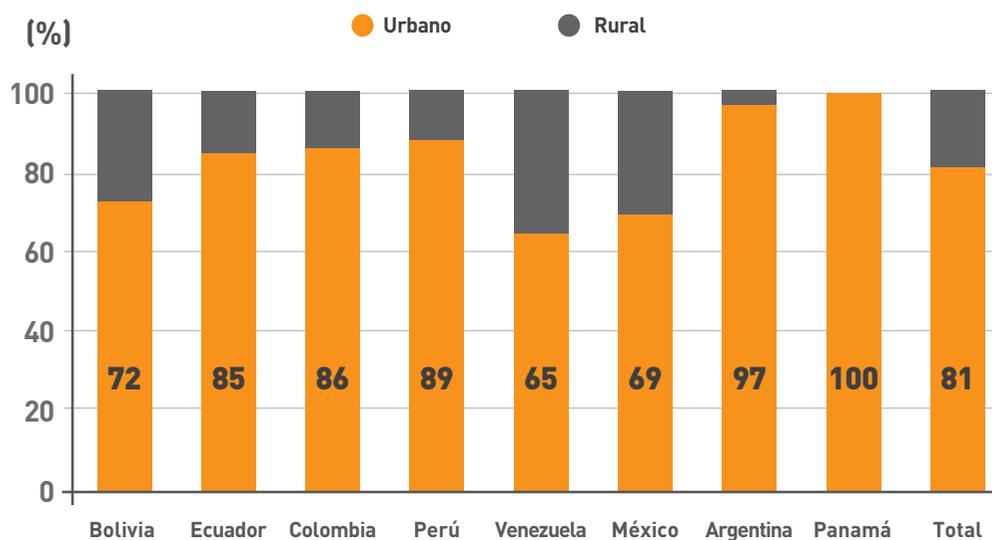
Fuente: Información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Un objetivo que formó parte de esta lógica fue lograr una oferta que alcanzara una cobertura nacional en cada país. Como se observa en el Cuadro 2, esta meta fue cumplida en gran medida, ya que los participantes capacitados provienen del 76 % de la división meso de los territorios nacionales.

| PAÍS | Estados - Departamentos - Provincias | | | | |
|--------------|--------------------------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Totales | Cubiertos | Porcentaje | Por cubrir | Porcentaje |
| Bolivia | 9 | 8 | 89 % | 1 | 11 % |
| Ecuador | 24 | 23 | 96 % | 1 | 4 % |
| Colombia | 32 | 20 | 63 % | 12 | 37 % |
| Perú | 25 | 24 | 96 % | 1 | 4 % |
| Venezuela | 23 | 13 | 56 % | 10 | 44 % |
| México | 32 | 32 | 100 % | 0 | 0 % |
| Argentina | 23 | 14 | 61 % | 9 | 39 % |
| Panamá | 12 | 8 | 67 % | 4 | 23 % |
| Total | 180 | 142 | 79 % | 38 | 21 % |

Cuadro 2. Estados-departamentos-provincias alcanzados 2001-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional


Gráfico 2. Participación procedente sector urbano-rural 2001-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Del total de los graduados, el 67 % procede del sector público y el 33 % del privado. Si bien desde CAF y GWU se ha planteado una relación de 80-20 de participantes provenientes del sector público y privado, los países que aportaron un mayor porcentaje de alumnos de sectores de la sociedad civil y las ONG son aquellos que realizan actividades vinculadas con la descentralización y el desarrollo local.

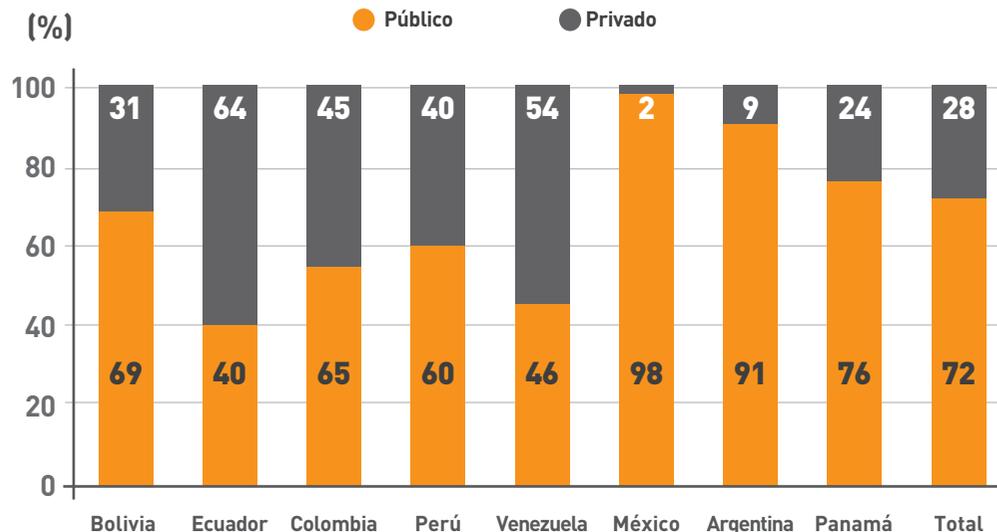


Gráfico 3. Graduados por sector 2001-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

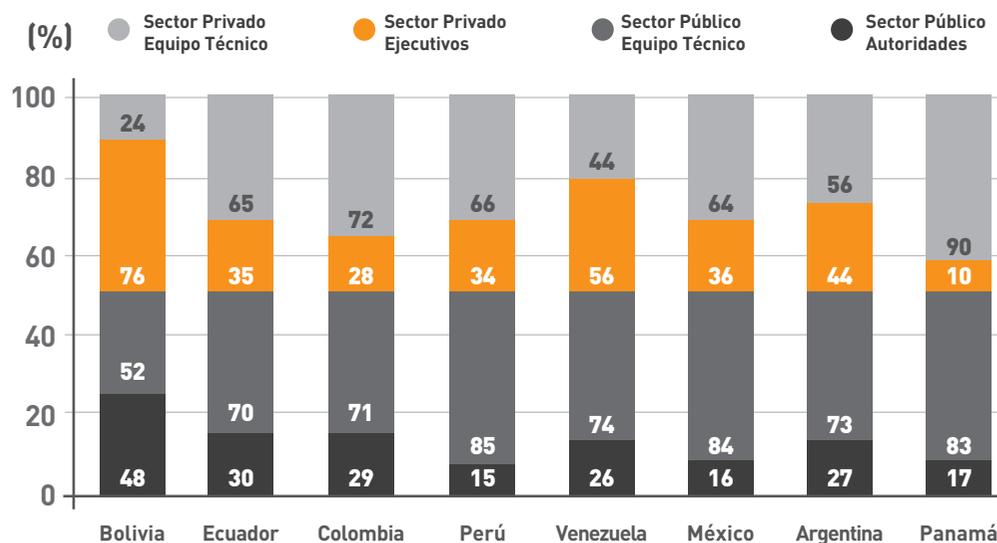


Gráfico 4. Relación de puestos que ocupan los graduados por país 2001-2013

Fuente: información suministrada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Hoy, a más de una década de implementación, CAF mantiene su compromiso con la capacitación de los hombres y mujeres que conforman las instituciones de gobierno de la región. Por ello, desde la Dirección de Desarrollo Institucional, se ha previsto continuar con la lógica incremental del Programa, expandir la cobertura en los países actualmente alcanzados e incorporar a Paraguay y a Brasil para el ciclo 2015.

Enfoque y perspectiva

El Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública presenta una serie de características distintivas que, en conjunto, conforman un enfoque innovador en materia de formación de agentes de gobierno. Ellas son la capacitación para el cambio institucional, la visión integral, la adaptabilidad al contexto local y transferencia de capacidades, la equidad en el acceso, la desconcentración y distribución geográfica para democratizar el alcance y la orientación teórico-práctica.

Capacitación para el cambio institucional. Este Programa entiende la capacitación como una herramienta estratégica para lograr transformaciones en el aparato estatal. Un Estado más eficaz requiere que sus recursos humanos y los actores sociales con quienes estos articulan cuenten con habilidades y competencias que les permitan hacer frente a las condiciones restrictivas que les impone un entorno cada vez más complejo, inestable e incierto (Iacoviello *et al.*, 2012). De este modo, se busca cambiar el concepto del gerente público, más allá del simple rol de administrador, hacia el de «generador de valor público».

Visión integral. Las estrategias de cambio institucional que fueron encaradas de manera divorciada del contexto político y que tendieron a plantear la supremacía de la técnica sobre la política afrontaron serias dificultades a la hora de su implementación. En esta línea, CAF y GWU buscaron ampliar el concepto de gestión pública más allá de la administración técnica del sector público, al tiempo de incorporar una perspectiva político-social dentro del marco de la gobernabilidad. Se acentuó, de esta forma, la necesidad de capacitar a líderes y funcionarios desde una perspectiva que mantuviera un adecuado balance de lo técnico, lo político y lo social.

Es conveniente señalar que, al momento de creación de este Programa, los centros académicos apenas habían comenzado a revisar en el plano conceptual el modelo de desarrollo y la necesidad de incorporar la dimensión política en los procesos de reforma y de descentralización. En cambio, en el enfoque de CAF y GWU, la gobernabilidad y la gerencia política fueron abordadas desde dimensiones que incluyen la reflexión estratégica y los aspectos vinculados a su operatividad.

Pensar en la estrategia implica reflexionar acerca de cómo se puede crear valor, qué cambios organizacionales es necesario promover, qué presupuestos se deben revisar, qué innovaciones se deben impulsar. Esto puede abordarse desde un encuadre tanto técnico como también de gestión del contexto político, ya que, para poder avanzar con la aplicación de iniciativas a nivel local, se requiere obtener apoyo y colaboración de los actores intervinientes y generar legitimidad. A su vez, mediante la introducción de la dimensión «gestión operativa», se busca focalizar en

la disposición de los recursos necesarios para efectivizar los cambios y en su uso eficaz y eficiente para conseguir los objetivos propuestos (Iacoviello et al. 2012).

Específicamente, se incluyeron en el diseño aspectos como gerencia política, juegos estratégicos, pensamiento sistémico, estrategias de comunicación proactivas y participativas, liderazgo transformacional, ética y transparencia, todos elementos necesarios para lograr niveles satisfactorios de gobernabilidad democrática.

«En el momento en el que surgió el Programa, en América Latina no había una conciencia de que se podía intentar una alternativa conceptual y de herramientas que tratara de manejar aquello que es clave en toda democracia: un buen balance entre lo político, lo técnico y lo social. Al contrario, lo que había era un gran divorcio; si se tomaba en cuenta lo político, se miraba con desdén tanto lo técnico como lo social; si se era puramente técnico, se dejaban de lado la dimensión política y la social. Sin entender que, más bien, esto es como una cadena o una rueda que hay que mover simultáneamente tratando de mejorar en todas las esferas».

Luis Raúl Matos Azócar
Director de Gerencia Política y Gobernabilidad, GWU

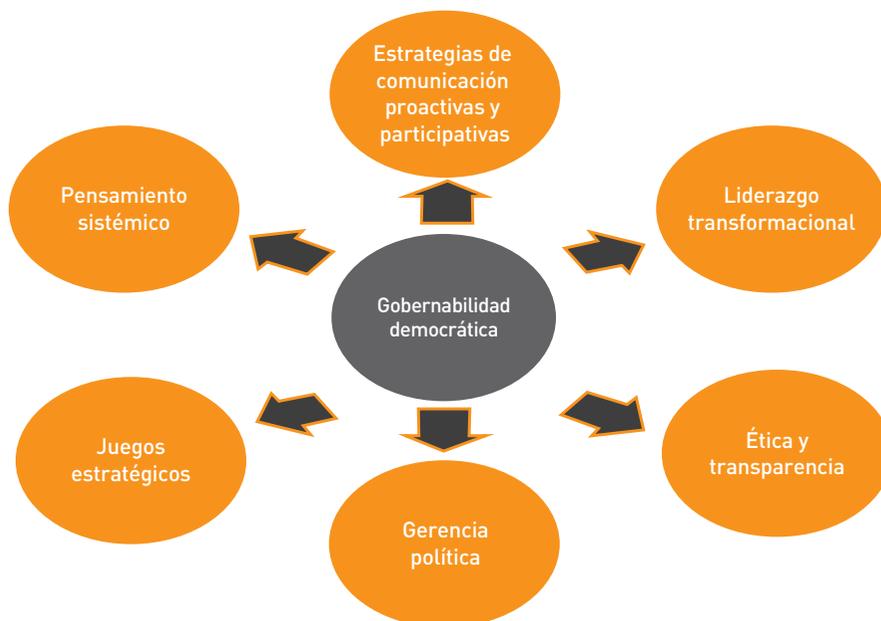


Figura 2. Visión integral

Adaptabilidad al contexto local y transferencia de capacidades. La implementación de un mismo tipo de medidas de manera acrítica, sin considerar diversidades económicas y políticas, formas de distribución de poder regional, capacidades organizacionales y presupuestarias, aspectos institucionales y culturales específicos, ha sido una característica distintiva del proceso de reforma del Estado de las últimas décadas.

Ante el reconocimiento de las limitaciones que esta estrategia presenta, desde CAF se enfatizó la necesidad de adaptar el Programa a las necesidades y las particularidades subyacentes de cada país. Por eso, como primera medida, no se intentó que la GWU efectuara las capacitaciones directamente, sino que se buscó a las instituciones locales aliadas con el fin de que le imprimieran su valor agregado al proceso, a partir de la adecuación y adaptación de las temáticas y de los módulos de la malla curricular al entorno regional.

De esta forma, una vez elegido el ejecutante local, el diseño prevé la conformación de un equipo básico de docentes en cada universidad, al que se le transfiere el *know how* para su institucionalización. Y es este equipo el que imparte el Programa.

La malla curricular es revisada anualmente por la GWU y fue diseñada con el objetivo de generar un manejo flexible sobre la base de un plan que combina diez materias obligatorias. Las universidades locales pueden incorporar hasta tres asignaturas relacionadas complementarias a partir de una lista de opciones que pertenecen al Programa —con la aprobación de CAF y GWU— y, de ellas, una puede ser definida por cada coordinación a su entera voluntad y propuesta a CAF y GWU para su aprobación.

Más allá de las adaptaciones y diferencias locales, el curso se dicta durante un periodo total de seis meses.

I. Gestión Pública (obligatorias)

1. Desarrollo institucional, análisis de competencias municipales y objetivos nacionales
2. Desarrollo, diseño e implementación de políticas públicas (*vínculo entre Gerencia Política y Gestión Pública*)
3. Planeación estratégica, presupuesto y gestión por resultados
4. Transformación organizacional y liderazgo
5. Gestión de gobierno y generación de valor público

II. Gerencia Política (obligatorias)

1. Gestión política y gobernanza estratégica
2. Resolución de conflictos y construcción de consensos
3. Comunicación estratégica y movilización de bases
4. Nuevas herramientas para la gestión pública y política

III. Gerencia Operacional (tutoría de proyectos y materias electivas para las universidades)

1. Tutoría para el proyecto final: asesoría constante a través de los meses de duración del Programa (obligatoria)
2. Materia técnica-operacional (optativa, a elección de las coordinaciones de entre la lista de sugerencias CAF-GWU)
3. Materia técnica-operacional (optativa, a elección de las coordinaciones de entre la lista de sugerencias CAF-GWU)
4. Materia técnica-operacional (optativa, a completa elección de las coordinaciones previa aprobación de CAF-GWU)

Cuadro 3. Malla curricular básica del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública⁴

A su vez, la GWU pone a disposición profesores para que impartan clases en cada uno de los módulos o entrenen a aquellos integrantes de las entidades ejecutoras, siempre que estas lo soliciten.

Luego de quince años de implementación, la estrategia de transferencia de capacidades ha dado excelentes resultados. En los inicios, el 70 % de profesores provenían de la GWU. Hoy el balance es de 70 % profesores locales y solo un 30 % pertenecientes a la GWU.

Equidad en el acceso. La promoción de canales de conocimiento y educación constituye un instrumento privilegiado para el logro de mejores niveles de equidad social. Conscientes de esta premisa, desde el inicio se definió no requerir la acreditación de un título universitario como condición excluyente para la participación en el Programa.

Por su parte, el cambio de enfoque de la gobernabilidad, entendida como responsabilidad de los actores e instituciones de una comunidad o país, en contraposición al paradigma dominante en aquel entonces que la consideraba como un problema solo del gobierno, también planteó un desafío en cuanto al diseño curricular y la composición de los grupos objetivo del Programa. En consecuencia, los contenidos curriculares han sido diseñados tomando en cuenta la variedad de niveles de formación académica que subyacen en los organismos públicos de las distintas localidades de la región: desde egresados universitarios hasta los que solamente cuentan con formación básica.

Balancar los contenidos sobre la incorporación de principios de gerencia política provenientes de un nivel de posgrado para la simple comprensión de participantes con formación universitaria o sin esta constituyó un gran desafío inicial. Sin embargo, la forma en que se diseñó la malla curricular ha permitido brindar un curso atractivo tanto para especialistas en políticas públicas como para participantes que hasta

el momento no habían estudiado estos temas en forma sistemática, pero eran portadores de un vasto caudal de experiencia y conocimientos prácticos.

Desconcentración y distribución geográfica para democratizar el alcance. Una premisa fundamental para CAF es garantizar el alcance de sus acciones a todo el territorio nacional y no solo a las grandes ciudades. Más aún, si se considera la fuerte impronta que el enfoque del Programa ha desarrollado en materia de procesos de descentralización y gobiernos locales.

Por tal motivo, el Programa privilegia la dispersión geográfica de los cursos y la ubicación estratégica de los centros de impartición, con el fin de llegar a múltiples regiones y de acercar el conocimiento al sitio de trabajo de los participantes. Para ello, se prevé que las instituciones ejecutoras cubran al menos dos regiones del país con cursos presenciales y una sede con medios de comunicación a distancia.

Orientación teórico-práctica. Si bien el Programa se estructura en torno al dictado de diferentes módulos, se prevén actividades específicas orientadas a la aplicación de los contenidos y las herramientas. Así los participantes no solo aprenden a partir de las exposiciones de los docentes, sino también como resultado de la interacción y el debate con sus pares. Por ello, la dinámica del Programa prevé instancias de intercambio, tanto presenciales como virtuales, durante la cursada y con posterioridad a esta. Se pretende generar y sostener espacios de discusión que promuevan la conformación de redes informales y de reflexión sobre las temáticas que les resultan claves.

Una herramienta característica desarrollada en el marco del Programa es el juego de roles. Mediante esta práctica, con la supervisión de los docentes, los participantes evidencian la asimilación de las herramientas esenciales y de los conceptos básicos. La simulación sirve como materia integradora de los aprendizajes obtenidos.

Otra importante instancia de aplicación es la elaboración de un proyecto de fin de curso, en el que se utilicen los marcos conceptuales, las metodologías y las herramientas que fueron incorporadas en el transcurso del Programa. Este debe proponer soluciones concretas a los problemas identificados en los gobiernos locales o a la instancia territorial a la que los participantes pertenecen y se espera que pueda ser presentado a las autoridades correspondientes para su aplicación.

Para su realización, los participantes se organizan en grupos de entre cuatro y seis miembros y cuentan con la orientación permanente, tanto presencial como virtual, de los tutores. Los proyectos deben enmarcarse en alguno de estos tres ejes temáticos: (1) participación ciudadana y gobernabilidad; (2) desarrollo local y reducción de la pobreza; (3) resolución de conflictos y mejora de la convivencia ciudadana.

La evolución, desde su concepción inicial en un sintético resumen hasta su desarrollo completo en función de las pautas planteadas, resulta en sí misma un indicador de las competencias desarrolladas.

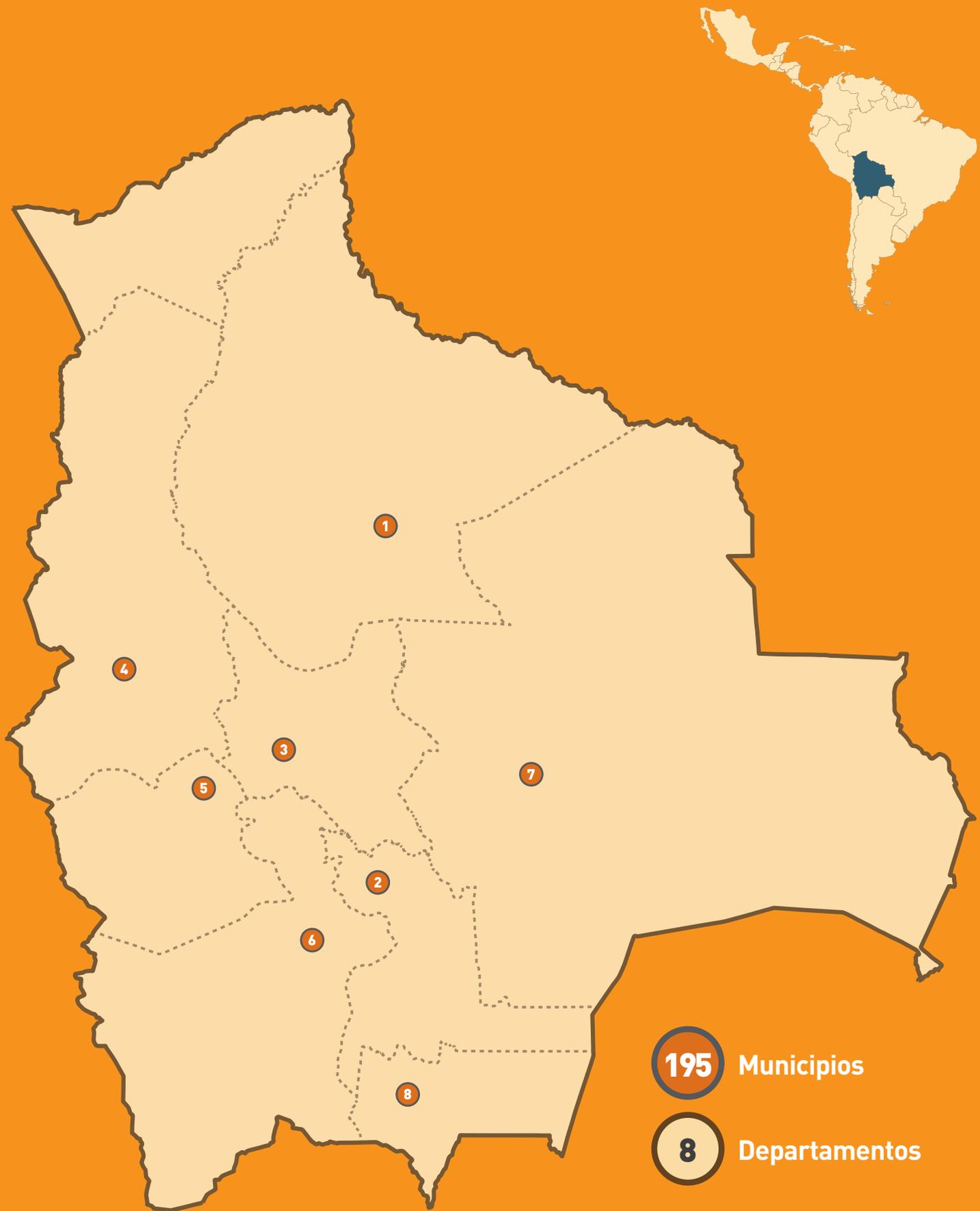
A continuación, en orden cronológico, se presentan los principales resultados obtenidos en estos quince años de implementación. Se enfatizan aspectos vinculados con la cobertura geográfica, el número de graduados, los proyectos realizados y la procedencia y percepción de los participantes sobre el desempeño del Programa.

| País | Universidad |
|------------------|--|
| Bolivia | Universidad Privada del Valle (UNIVALLE) |
| Ecuador | Universidad Católica de Guayaquil ESPOL |
| Colombia | Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario Universidad Autónoma de Bucaramanga Universidad Francisco de Santander |
| Perú | Pontificia Universidad Católica de Perú |
| Venezuela | Universidad Católica Andrés Bello |
| México | Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) |
| Argentina | Universidad de San Andrés (UdeSA) Universidad Nacional de Rosario Universidad Católica de Córdoba |
| Panamá | Universidad de Panamá |

Cuadro 4. Países y universidades aliadas



Bolivia



Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Bolivia

1 BENI

Bella Vista, Loreto, Magdalena, Riberalta, San Andrés, San Borja, San Ignacio, San Javier, Santa Ana, Trinidad, Baures, San Ramón

2 CHUQUISACA

Azurduy, El Villar, Huacaya, Las Carreras, Padilla, Poroma, Presto, Sopachuy, Sucre, Tomina, Yamparáez, Yotala, Zudañez

3 COCHABAMBA

Aiquile, Alalay, Anzaldo, Arani, Arque, Bolívar, Capinota, Chimoré, Cliza, Cercado, Colcapirhua, Colomi, Entre Ríos, Independencia, Mizque, Morochata, Pasorapa, Pocona, Puerto Villarroel, Punata, Quillacollo, Sacaba, Sacabamba, San Benito, Santivañe, Shinahota, Sipe Sipe, Tacopaya, Tapacarí, Tarata, Tiquipaya, Tiraque, Totorá, Vila Vila, Villa Tunari, Vinto, Esteban Arze

4 LA PAZ

Achacachi, Achocalla, Ancoraimes, Apolo, Batallas, Calacoto, Calamarca, Carabuco, Caranavi, Coroico, Chacarilla, Charaña, Colquiri, Copacabana, El Alto, Irupana, Inquisivi, Ixiamas, La Asunta, Murillo, Mapiri, Mocomoco, Luribay, Mecapaca, Palca, Papel Pampa, Patacamaya, Pucarani, Puerto Acosta, Quime, San Antonio, Macha, Santiago de Callapa, Sica Sica, Teoponte, Tipuani, Tiwanacu, Viacha, Yanacachi Sorata, Mallasa, Yungas

5 ORURO

Andamarca, Carangas, Chipaya, Choquecota, Corque, Escara, Esmeralda, Huachacalla, Huanuni, Huayllamarca, La Rivera, Oruro, PampaAullagas, Pazña, Poopó, Quillacas, Sabaya, Salinas de G.M., Santiago de Andamarca, Todo Santos, Challapata

6 POTOSÍ

Caripuyo, Colcha K, Incahuasi, Llallagua, Potosí, Puna, San Pedro de Buena Vista, Tinquipaya, Tomave, Tupiza, Uyuni, Villazón, Vitichi, Merkeymaya

7 SANTA CRUZ

Buena Vista, Cabezas, Camiri, Carmen Ribero Torrez, Charagua, Comarapa, Concepción, Cotoca, Cuevo, El Torno, El Trigal Fernández Alonso, Huacaya, La Guardia Lagunillas, Monteagudo, Montero, Moro Moro, Pailón, Pampa Grande, Portachuelo, Puerto Suárez, Quirusillas Roboré, San Antonio, San Miguel de Velasco, Saipina, Samaipata, San Carlos, San Ignacio, San Juan, San Julián, San Miguel, San Ramón, Santa Cruz de la Sierra, Santa Rosa, Santa Rosa del Sara, Vallegrande, Warnes, Yapacani, San Javier, Puerto Quijarro, Ascención, Cuatro Cañadas

8 TARIJA

Caraparí, Itau, El Palmar, Entre Río, Itaperenda, Saladillo, Tarija, Villa Montes, Yacuiba, Yunchara

El Estado Plurinacional de Bolivia se encuentra descentralizado en nueve departamentos que, a su vez, se dividen en provincias y municipios. A partir de la reforma constitucional de 1985, las elecciones de autoridades locales fueron establecidas cada dos años y las municipalidades fueron autorizadas a recaudar impuestos y a definir sus inversiones. Posteriormente, se asignaron nuevas responsabilidades a los municipios mediante la sanción de la Ley de Participación Popular (1994) y la Ley de Descentralización Administrativa del poder ejecutivo departamental (1995).

En el marco de estos procesos, CAF inició la implementación del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública en 2001 a través de la Universidad Privada del Valle (UNIVALLE). Desde ese entonces, ha alcanzado una cobertura de 8 departamentos y 195 municipios.

Universidad Privada del Valle



Ante el gran desafío de dar una cobertura a nivel nacional, la Universidad Privada del Valle (UNIVALLE) ha sido pionera en impulsar la desconcentración del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública con el objetivo de reducir las barreras de acceso que imposibilitaban la llegada al público beneficiario de la capacitación.

Para ello, la estrategia se ha basado en la creación de unidades educativas temporales en municipios distantes de los grandes centros urbanos, que permitieron llevar el Programa a lugares como Caraparí y Yacuiba en el Departamento de Tarija; Caranavi en La Paz; Chimoré, Aiquile y Quillacollo en Cochabamba; Portachuelo, Camiri, Vallegrande y Montero en Santa Cruz; San Pedro de Buena Vista, Uncía en Potosí y Riberalta en Beni. Así se ha logrado la asistencia de participantes de todos los departamentos del país y se ha capacitado a profesionales y autoridades públicas de más del 62 % de los 339 municipios.

Esto ha permitido incrementar de manera significativa la participación rural en el Programa, alcanzar un 35 % de estudiantes provenientes de entornos institucionales rurales y, gracias a esto, mitigar, en gran medida, la tendencia capitalina de los procesos de formación.

| Periodo | Urbano | % | Rural | % | Total |
|-----------|--------|----|-------|----|-------|
| 2001-2013 | 1600 | 65 | 845 | 35 | 2445 |

Cuadro 5. Participación por sector urbano-rural

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

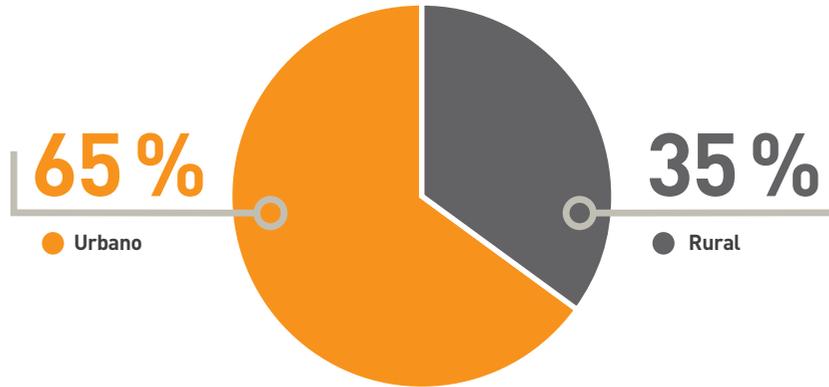


Gráfico 5. Participación sector urbano-rural 2001-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Respecto a la procedencia institucional de los participantes, se han registrado integrantes de los equipos técnicos y autoridades de organizaciones públicas, organizaciones no gubernamentales, empresas consultoras, estudiantes y profesionales independientes, como también ciudadanos y ciudadanas pertenecientes a organizaciones de base. En el periodo 2001-2013, del total de participantes, el 71 % provino del sector público y el 29 % del sector privado.

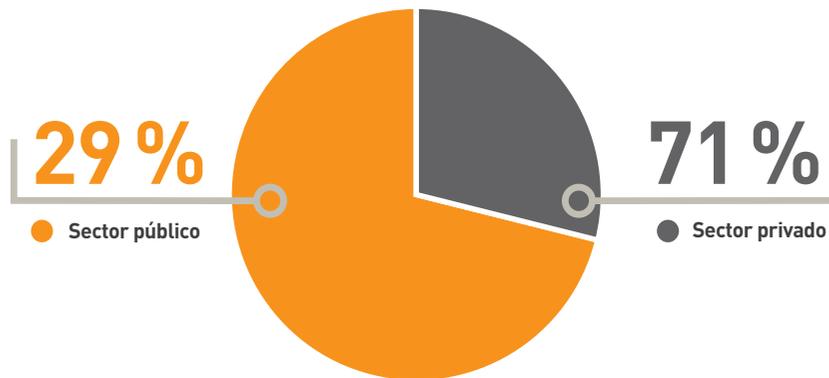


Gráfico 6. Participación por sector público-privado 2001-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Hasta la fecha, se efectuaron 14 ediciones en las que fueron capacitadas más de 2500 personas entre diputados, alcaldes, concejales, oficiales mayores, administrativos y técnicos, presidentes de comités de vigilancia, asambleístas departamentales y otras autoridades y equipos técnicos de los gobiernos locales, departamentales y nacionales, así como líderes de organizaciones sociales que trabajan con municipios y también personas de la sociedad civil interesadas en la gestión pública. En su última edición, en 2014, UNIVALLE contó con 197 inscritos al Programa.

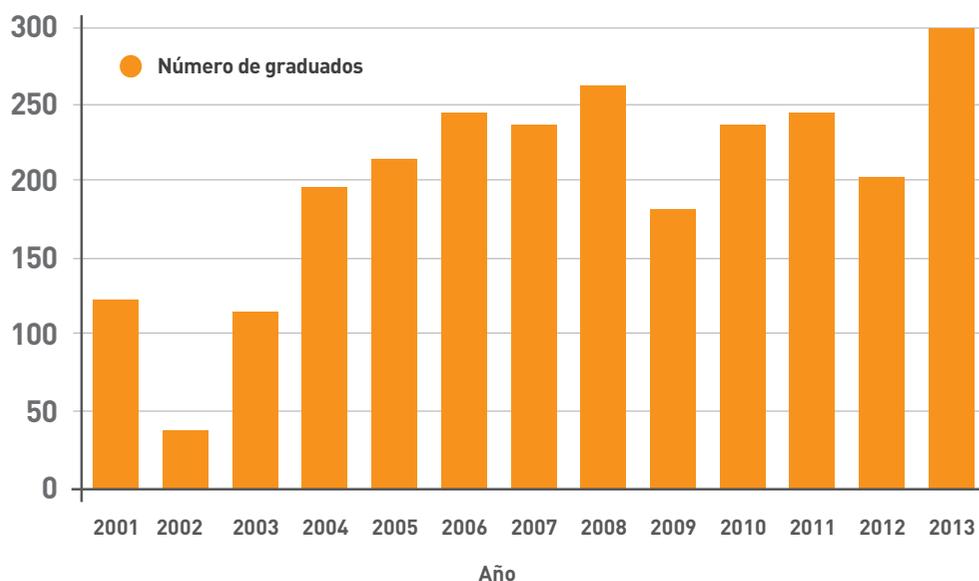


Gráfico 7. Graduados periodo 2001-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Un indicador destacado que evidencia el buen recibimiento del Programa en el público beneficiario es la conformación de una Red de Graduados del Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política como una organización multidisciplinaria sin fines de lucro por parte de participantes y graduados en 2006.

Entre los objetivos de esta Red, se resalta el «promover una democracia participativa para contribuir sostenidamente al bien común de la sociedad, apoyando y desarrollando actividades de carácter académico, social, económico y productivo de manera integral entre sus asociados aplicando principios, valores, habilidades y conocimientos idóneos». Esta Red cumple un rol importante en la divulgación de los objetivos y alcances del Programa, interactuando de forma directa con futuros participantes y contribuyendo a través de la realización de talleres, seminarios, mesas redondas, programas de televisión.

Proyecto: «Movilización de bases por proyecto de interconexión eléctrica Caranavi-Trinidad»

Realizado por Jorge Soruco, Consejero Departamental, Trinidad, Beni

Desarrollado en 2004, el proyecto buscó impulsar la interconexión eléctrica entre el municipio de Caranavi (Departamento de La Paz) y el de Trinidad (Departamento de Beni), pasando por los municipios de San Borja (Provincia Ballivián) y San Ignacio (Provincia Moxos), a través de una línea de alta tensión que generara energía más barata, suficiente y estable para apoyar el desarrollo departamental.

El objetivo del participante fue reinsertar el proyecto de interconexión eléctrica como demanda departamental ante el Gobierno Nacional, ya que había sido descartado de la agenda por motivos políticos.

Los obstáculos identificados fueron los siguientes:

- Sectores políticos opositores al proyecto por tener otra propuesta alternativa (gas virtual) que solo beneficiaría a Trinidad.
- Falta de comunicación efectiva con autoridades nacionales.
- Falta de compromiso para plegarse a medidas de presión de los ciudadanos que habitan las ciudades de referencia.

Las herramientas incorporadas en el marco del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y utilizadas en este proyecto fueron la movilización de bases, el liderazgo para el cambio, la comunicación para las Alcaldías y la resolución de conflictos.

Luego de días de huelga, pronunciamientos y movilización del Comité Cívico Departamental y sus Regionales, Comités de Vigilancia, sectores productivos (ganaderos), comunidades campesinas, pueblos indígenas y los tres gobiernos municipales (Trinidad, San Ignacio de Moxos y San Borja), junto con el autor del proyecto en su carácter de Consejero Departamental, lograron que una comisión de alto rango del Gobierno Nacional se dirigiera a Trinidad para firmar un compromiso de viabilizar la contratación de un crédito internacional, la emisión de una ley de la República y la licitación para la construcción del proyecto referido.

Luego de esta exitosa estrategia, el proyecto entró en licitación internacional.



Graduados del Programa, 2009.

«La exigencia valió la pena, por cuanto ese bagaje de conocimiento, ese espíritu altruista demostrado por los docentes dio lugar a que tomáramos conciencia de las herramientas que nos enseñaron y que quienes son funcionarios públicos y privados las estén aplicando en beneficio de las instituciones donde se desempeñan. Hemos transmitido en todo el departamento de Potosí lo valioso que fue y es este cúmulo de conocimientos. Por ello, los profesionales de otras ciudades intermedias, como Uyuni, Tupiza, Villazón, Lallagua, Hungría, han demostrado su interés para con este Programa del cual nos sentimos orgullosos. Lleguen a esas ciudades, pero también continúen en Potosí, para aportar al engrandecimiento de nuestra amada Bolivia».

Jhonny Germán Bueso

Abogado y consultor. Sociedad Civil. Grupo Potosí



Clases del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública.

«Saber de marco lógico, aprender las respuestas a un árbol de problemas, intuir y percibir de qué forma podemos entablar un gobierno, pero con cero problemas, hubiese sido muy difícil si no hubiésemos tenido esas herramientas que el Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política ha logrado desarrollar».

Juan Limber Surco Callejas

Encargado de Comunicación, Relaciones Públicas y Educación de EMALT- Gobierno Autónomo de El Alto Grupo de Paz

«Hemos puesto un esfuerzo muy grande, y el resultado son los proyectos que hemos elaborado con la ayuda y los instrumentos que nos han facilitado los docentes. Yo sé que este diplomado es un paso muy importante para mí, pues es la primera vez que participo en este tipo de actividades y me fortalece como persona para poder apoyar y para poder hacer mis tareas dentro de la institución de donde vengo».

Sabrina Orellana Cruz

Directora de la Dirección de Igualdad de Oportunidades del Gobierno Autónomo de Cochabamba



Ecuador



77 Cantones

21 Provincias

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Ecuador

1 AZUAY

Cuenca

2 BOLÍVAR

Mocache

3 CAÑAR

Azogues, La Troncal

4 CARCHI

Tulcán, Espejo, Bolívar, Mira

5 CHIMBORAZO

Riobamba

6 EL ORO

Santa Rosa, Machala, Zaruma, Piñas, Arenillas, Cotopaxi, Latacunga

7 ESMERALDAS

Muisne, Esmeraldas, Quinindé

8 GALÁPAGOS

Santa Cruz

9 GUAYAS

El Empalme, Milagro, Guayaquil, Durán, Samborondón, Daule, Marcelino Maridueña, Playas, Salinas, San Miguel, Pasaje, Cumanda, Chimbo

10 IMBABURA

Otavalo, Urcuqui, Ibarra, Quircha

11 LOJA

Loja, Cariamanga, Celica, Catamayo, Ibarra, Sucumbios

12 MANABÍ

Jipijapa, Portoviejo, Bahía de Caraquez, Rocafuerte, Tosagua, Paján, Manta, Flavio Alfaro, Chone

13 NAPO

Quijos, Archidona, El Chaco, El Tena

14 LOS RÍOS

Quevedo, Babahoyo, Buena Fe, Valencia, Ventanas, Pueblo Viejo, Bucay

15 ORELLANA

Joya de los Sachas, Orellana

16 PASTAZA

Santa Clara

17 PICHINCHA

Quito, Puerto Quito

18 SANTA ELENA

Santa Elena, Salinas, La Libertad

19 SANTO DOMINGO DE LAS TSACHILAS

Santo Domingo

20 SUCUMBIOS

Cascales, Cuyabeno, Conzalo Pizarro, Conzanama, Lago Agrio

21 TUNGURAHUA

Ambato

La República del Ecuador es una república unitaria que, de acuerdo con su Constitución, se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Existen también los distritos metropolitanos autónomos, la provincia de Galápagos y las circunscripciones territoriales indígenas y pluriculturales, que conforman regímenes especiales.

En este país, el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública comenzó a implementarse en 2002 a través de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Desde ese entonces, ha alcanzado una cobertura de 21 provincias y 77 cantones.

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil



Por intermedio de la Dirección de Educación Permanente, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil ha dictado el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública en el periodo 2002-2013.

Su objetivo primordial ha sido formar líderes políticos, funcionarios de mandos medios y altos de los municipios de los gobiernos provinciales y de las ONG interesados en perfeccionarse como actores esenciales en el mantenimiento de la democracia y la gobernabilidad.

El Programa, a lo largo de sus 11 promociones, ha proporcionado a los participantes un enfoque estratégico y sistémico, una mirada diferente de la dinámica político-social, junto con las capacidades de comprensión de problemas complejos. Les ha dado las técnicas y herramientas para la construcción de estrategias y alianzas transparentes y participativas que permiten ampliar las bases de apoyo a los proyectos de cambio que buscan soluciones eficaces a los problemas del país.

Durante el desarrollo del Programa, se ha aplicado una metodología participativa, con talleres, trabajo de grupos y análisis de casos; juegos de roles, exposición e investigación de temas y problemas relacionados con la realidad del entorno; investigación bibliográfica, monitoreo de tareas utilizando las TIC: videos, Internet y, de manera especial, la metodología de elaboración de proyectos de marco lógico.

A su vez, y como evidencia del compromiso con el Programa y de la prioridad otorgada a esta temática, en 2006 la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil puso en marcha una Maestría en Gobernabilidad y Gerencia Política.

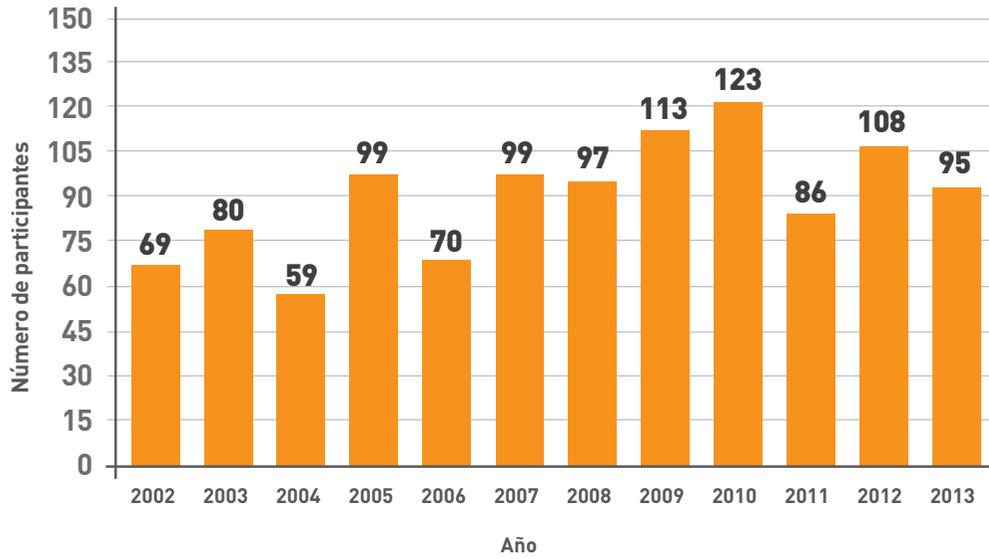


Gráfico 8. Gradados de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil periodo 2003-2013
Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

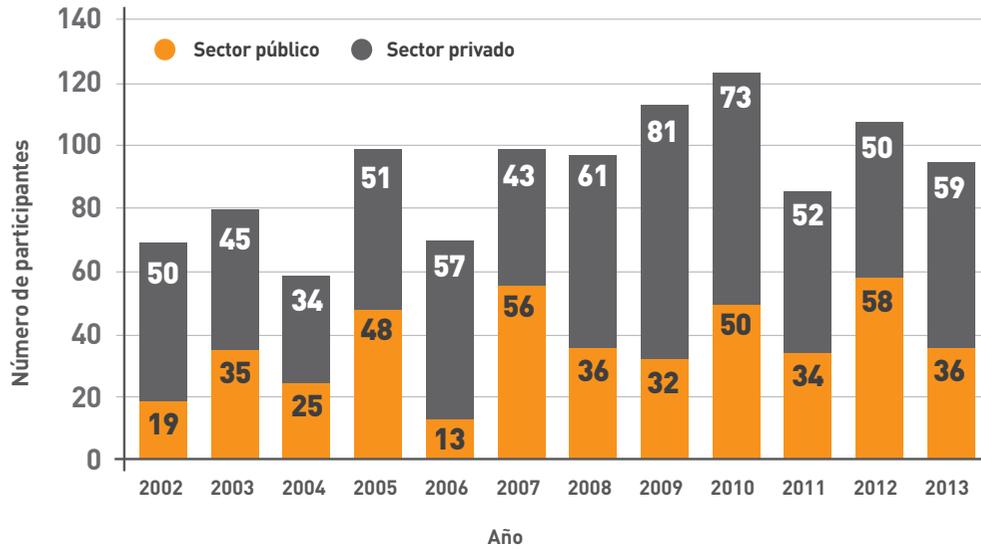


Gráfico 9. Participantes por sector público-privado
Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Durante el periodo 2002-2013, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil graduó a 1098 participantes provenientes tanto del sector público como del privado.

Proyecto: «Impulso a la aprobación de una nueva ley de contrataciones públicas»

Realizado por Vicente Peralta León, Subsecretario Área Jurídica, Presidencia de la República de Ecuador

La contratación pública es de trascendental importancia para el desarrollo y la vigencia del Estado Ecuatoriano y para la consecución de los fines y objetivos que lo orientan. No obstante lo cual, la Ley de Contratación Pública vigente, expedida el 16 de agosto de 1990 y codificada el 22 de febrero de 2001, no ha brindado respuesta oportuna y eficiente a los requerimientos de obras, bienes y servicios de las entidades contratantes con parámetros de calidad y costo, ni ha constituido una herramienta que permita optimizar los recursos públicos. En consecuencia, han sido frecuentes los casos de corrupción, paralización de obras, dotación de bienes y servicios de mala calidad y, en definitiva, desatención de las necesidades y requerimientos de la población, en particular, de los sectores menos favorecidos.

En el marco del Programa, el autor del proyecto afirma haber obtenido las herramientas necesarias para un buen desempeño en sus funciones a partir de las cuales desarrolló su proyecto de fin de curso e impulsó la nueva Ley de Contrataciones Públicas y su firma.

Proyecto: «Capital social y transparencia en la Intendencia General de Policía del Guayas»

Realizado por Flor María Merino Rodríguez, Líder social, Guayaquil

El objetivo del proyecto estuvo orientado a dar una respuesta eficaz y eficiente para terminar con la corrupción en la Intendencia General de Policía del Guayas.

A partir de los conocimientos adquiridos sobre gerencia política, capacidades de comunicación y planificación estratégica, se logró entender cómo son los juegos políticos y la importancia de sustentarse frente a los grupos de oposición, lograr alianzas e interactuar con la comunidad.

Durante la gestión como Intendente General de Policía del Guayas, se pudo generar credibilidad en una institución con gestiones anteriores cuestionadas.

La auditoría no tuvo observaciones y la institución recuperó credibilidad.

Posteriormente, la comunidad la postuló a alcaldesa.

Proyecto: «Promover la participación femenina en la política»

Realizado por Alexandra Vallejo Álvarez, Concejal del Municipio de Machala

Ante la escasa participación de las mujeres en la política, el objetivo de este proyecto fue redimensionar el género femenino en esta área. Para ello, promovió la campaña electoral con movilización de bases, estrategia de comunicación, un mensaje claro, planificación estratégica, todas herramientas recabadas en el marco del Programa.

La Municipalidad de Machala, presidida por el Alcalde Carlos Falquez Batallas, el lunes 8 de marzo de 2011, en ceremonia especial en el Centro Municipal de Arte y Cultura Luz Victoria Ribera de Mora, entregó el premio «Matilde Hidalgo de Procel» instaurado por el Cabildo para premiar con Acuerdo y Estatuilla de oro a las mejores acciones y prácticas a favor del género femenino.

Este año, el Concejo resolvió premiar a la Ing. Alexandra Vallejo Álvarez, propuesta por varias personas e instituciones que ven en ella a la mujer que se ha destacado en ayudar a elevar el nivel de vida de las mujeres emprendedoras y productivas, defendiendo sus deberes y derechos para mejorar su condición social. Su paso por la concejalía de Machala constituyó una valiosa contribución porque viabilizó, aportó, ayudó y creó espacios a las mujeres suburbanas y rurales para que se capacitaran en talleres artesanales y tuvieran la posibilidad de convertirse en microempresarias, organizarse y servir mejor a la sociedad.



Alumnos egresados, entre ellos, concejales del municipio del cantón Guaranda, Provincia de Bolívar.

«El Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública tiene como objetivo convocar la participación de los actores de la sociedad civil y de los dirigentes y sus equipos de apoyo, ya que, en la medida que se conforme una masa crítica de actores con un sentido de juego estratégico y capacidad de resolver conflictos y generar consensos, se promueve el desarrollo institucional, pero además se fortalece la gobernabilidad de los países y sus comunidades».

Bernardo Requena

Director Representante CAF Ecuador



Acto de Graduación del Programa, 2008. Por CAF: Elvira Lupo, Asesora Especial, Recursos Corporativos, ex Directora de Gobernabilidad y Cooperación Técnica, y Mariluz Hernández, Ejecutiva de la Dirección de Gobernabilidad y Cooperación Técnica. Luis Raúl Matos Azócar, Director del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública para América Latina, GWU.

«La gobernabilidad es la capacidad de poner todos los elementos del Estado en práctica para alcanzar la paz social, el desarrollo y el bienestar de la sociedad. La importancia del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública para quienes están en el desempeño de funciones electivas o administrativas es que les proporciona herramientas, cuestiones prácticas que les permiten mejorar su desempeño y, en el día a día, lograr sus objetivos y sus prioridades».

Prof. Eduardo Robledo

George Washington University

Escuela Superior Politécnica del Litoral



En su edición 2014, el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública ha sumado como institución aliada a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

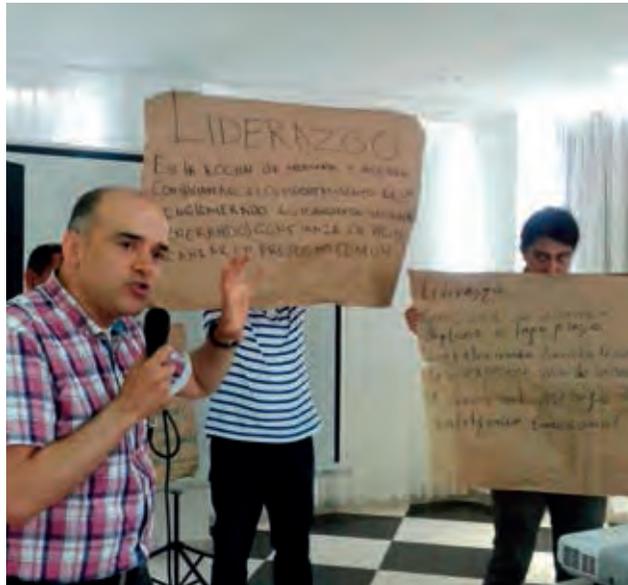
La oferta del curso ha sido desarrollada en dos sedes presenciales: Guayaquil y Santa Elena. Las ciudades que más participantes han aportado en número fueron Durán, Daule, Samborondón, La Libertad, Salinas, es decir, las más cercanas a las sedes de ESPOL. Sin embargo, el curso ha contado con 169 inscritos entre ambas sedes, provenientes de 25 ciudades del país, entre las cuales se destacan por su distancia Machala, Loja, Ambato, Santo Domingo y Azogues.

Es destacable que la distribución de participantes por género ha sido equitativa: de entre el total, 55 % fueron hombres y un 45 % mujeres. Respecto a la franja etárea, al menos el 50 % se encuentra por debajo de los 35 años, lo que pone en evidencia el interés de la gente joven en el Programa.

En la página www.sidweb.espol.edu.ec, los estudiantes pueden consultar los materiales y las herramientas de las clases del Programa, subidos con anticipación para su lectura.



Acto de inauguración del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, 2014.



Colombia



Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Colombia

1 ATLÁNTICO

Galapa, Polo Nuevo, Puerto Colombia, Repelón, Soledad, Baronoa, Juan de Acosta, Sabana Grande

2 BOLÍVAR

Cartagena, El Carmen del Bolívar, Magangué, Pinillos, Turbaco

3 BOYACÁ

Duitama, Nobsa, Paipa, Puerto Boyacá, Santa Rosa de Viterbo, Santana, Tota, Tunja, Sogamoso, Puerto Boyacá

4 CASANARE

Yopal, Recetor, Chámeza, Tauramena, Monterrey, Sabana Larga, San Luis Palenque

5 CESAR

La Paz, Los Palmitos, Manaure, Balcón del Cesar, San Juan del Cesar, Pailitas, Valledupar, Aguachica, San Alberto

6 CÓRDOBA

Montería

7 CUNDINAMARCA

Anolaima, Chía, Cogua, Cota, Fomeque, Funza, Fusagasugá, Gachalá, Gachancipa, La Calera, Mosquera, Soacha, Subachoqué, Tabio, Tibacuy, Riohacha, Fundación, Facativa, Zipaquirá, Cájica

8 DISTRITO CAPITAL

Bogotá, Puente Aranda, Bosa, Suba, Rafael Uribe, Barrios Unidos, Teusaquillo, Usaquén, Engativá, Kennedy, Chapinero, Antonio Nariño, San Cristóbal, La Candelaria, Puente Aranda

9 GUAJIRA

Riohacha

10 HUILA

Neiva

11 MAGDALENA

Fundación, Plato, Santa Marta, Tenerife, Magdalena

12 META

Castilla La Nueva, Villavicencio, Guamal

13 NORTE DE SANTANDER

La Esperanza, Cácuta, Cinitagá, Convención

14 RISARALDA

Pereira

15 SANTANDER

Sabana de Torres, Barrancabermeja, Bucaramanga, Floridablanca, Zapatoca, El Carmen, Los Santos, Palmar, Socorro, San Gil, Pinchote, Guapota, Ocamonte

16 SUCRE

Sincelejo, Corozal

17 VALLE DEL CAUCA

Santiago de Cali

La República de Colombia es una república unitaria que, dentro proceso de descentralización administrativa iniciado con la reforma de su Constitución Nacional en 1991, se organiza en 32 departamentos y 1123 municipios.

Mediante la implementación del Programa en Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, CAF ha graduado participantes de 134 municipios del país, por medio de la Universidad del Rosario, la Universidad Francisco de Paula de Santander y la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Desde 2004, la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario ha sido una de las instituciones de educación superior responsables de ofrecer el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública mediante la integración de un equipo interdisciplinario de profesores expertos en gobierno y desarrollo local.

En un comienzo, el Programa fue coordinado por la Facultad de Jurisprudencia; sin embargo, en 2007 se trasladó esta responsabilidad a la Facultad de Ciencia Política y Gobierno por ser la unidad académica responsable de los temas vinculados con la gerencia política y la gobernabilidad. Asimismo, en ese año, con el beneplácito de CAF, se decidió proyectar el Programa a la región Caribe por medio de un Diplomado en la ciudad de Cartagena.

Desde 2008, como parte del Programa, se ha ofrece un Diplomado para la región central con base en la ciudad de Bogotá y otro para la región Caribe con base principal en la ciudad de Barranquilla. Ello permitió extender el Programa a funcionarios públicos y líderes sociales y políticos de nuevos municipios. En 2014 la cobertura se extendió a la ciudad puerto de Buenaventura.

Asimismo, desde 2008 se han organizado encuentros de egresados del Programa, eventos que no solo han permitido que se generaran redes de especialistas en la gerencia política, sino también que se profundizara en temas relacionados con la gerencia política y la gobernabilidad mediante charlas de invitados.

Respecto al dictado del Diplomado, la Universidad ha previsto una duración de 160 horas, de las cuales 154 son presenciales y 6 virtuales. En cada una de las sesiones presenciales, se prevé el abordaje de una unidad temática, cuyo desarrollo combina

la exposición del profesor con actividades prácticas a cargo de los participantes, como estudio de casos, talleres y simulaciones. A manera de cierre, se organiza un taller de medio día de duración con el propósito de aplicar las herramientas aprendidas con una visión integradora.

En estos diez años de implementación, la Universidad del Rosario ha contribuido con 936 graduados al éxito del Programa.



Gráfico 10. Graduados de la Universidad del Rosario 2004-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional



Clases en la sede de Barranquilla, 2014.

Proyecto: «Desarrollo de capacidades de la población dedicada a la recuperación de residuos sólidos para estructurar y gestionar una alternativa de negocios en la cadena productiva del reciclaje»

Realizado por Lourdes Bibiana Buitrago Infante, César A. Castiblanco Montañez, Gladys Espinosa García, Omar A. Oróstegui Restrepo y Yazmín Puerto Mojica

Este proyecto busca que las entidades gubernamentales de Bogotá, responsables del Plan de inclusión de la población recicladora en la gestión pública de los residuos sólidos en la ciudad de Bogotá D.C., acompañen a la Asociación de Carreteros Recicladores de Bogotá ACB, a la Cooperativa Multiactiva Recuperamos Bogotá, a la Cooperativa de Transporte de la Asociación de Carreteros Recicladores de Bogotá, Cootra ACB, y a la Asociación de Recicladores de Bogotá, ARB, a identificar alternativas de consolidación de un proyecto productivo sostenible para el aprovechamiento de residuos sólidos, en el marco del modelo de servicio público de aseo de la ciudad.

En este sentido, el objetivo general es lograr que los recicladores de oficio de las localidades de Santa Fe y Candelaria, en tanto beneficiarios del proyecto, estén organizados y cuenten con conocimiento administrativo y empresarial del negocio para participar activamente en la cadena productiva del reciclaje.

Para el logro de esta meta, se proponen tres componentes que se orientan al desarrollo de capacidades tanto técnicas en lo referido al propio proceso del reciclaje como aquellas necesarias para llevar adelante un proyecto empresarial y al incremento del capital social en la población recicladora para fortalecer lazos de cooperación, corresponsabilidad y solidaridad.

El proyecto prevé una duración de 24 meses y se fundamenta en la necesidad urgente de inclusión productiva y sostenible en el negocio del reciclaje de las organizaciones de recicladores de las localidades de Santa Fe y Candelaria.

Si bien se ha reconocido la importancia ambiental, económica y social de la actividad del reciclaje en Bogotá, a los recicladores de oficio no se les ha permitido entrar a los procesos de alta rentabilidad dentro de la cadena formal del manejo de los residuos, razón por la cual, en 2003 la Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB) interpuso una tutela ante la Corte Constitucional en la que alegaba que la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos, UAESP, estaba imponiendo condiciones financieras y técnicas que excluían de hecho a los recicladores dentro del proceso licitatorio donde se entregaba la concesión de los servicios de recolección, transporte y disposición de los residuos. Frente a ello, en varias ocasiones la Corte Constitucional se pronunció en favor de la población recicladora para que se le garantizara su derecho al trabajo, a la asociatividad y a una mejor calidad de vida.

Proyecto: «Desarrollo de capacidades de la población dedicada a la recuperación de residuos sólidos para estructurar y gestionar una alternativa de negocios en la cadena productiva del reciclaje» (cont.)

En atención a lo anterior, el Distrito formuló varias estrategias para dar respuesta a las solicitudes legales de la Corte Constitucional, entre ellos, el Plan de Inclusión, una propuesta planteada para ser desarrollada en escenarios que no son suficientemente conocidos por la institucionalidad ni por la población dedicada al reciclaje. En este marco, resulta necesaria la movilización de esfuerzos públicos y privados que contribuyan a mejorar su pertinencia como herramienta de instrumentación de un modelo de prestación de un servicio público de aseo. Este pretende mejorar las condiciones de sostenibilidad ambiental de la ciudad y promover la generación de alternativas productivas para que las familias dedicadas a la recuperación de materiales reciclables puedan incrementar su calidad de vida.

Este proyecto, elaborado en el marco del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, responde a la necesidad de orientar las acciones hacia el fortalecimiento de la participación ciudadana y la gobernabilidad y la reducción de la pobreza crítica para un proceso real de inclusión social tanto en la cadena productiva de reciclaje como en el ejercicio de derechos y mejoramiento del nivel de ingresos de la población recicladora.



Apertura de clases 2014 en la sede de Buenaventura.
Por CAF: Leandro Gorgal, Ejecutivo de la Dirección de Desarrollo Institucional.

«El diplomado lleva a aterrizar las ideas concretas, a organizar un nuevo esquema mental. Se ampliaron los panoramas, hubo una apertura a los diferentes partidos, ahora somos amigos de liberales, conservadores, etc.

Conformamos un equipo maravilloso, hemos creado una red. Nosotros estamos trabajando en estrategias de campaña y entre todos nos ayudamos.

El Programa ayuda a tener una visión macro, una visión integral. Liderazgo, marketing político, abran su panorama mental, no se aíslen es el mensaje.

Todo lo que pensaba comencé a alinearlo con lo que me enseñaban. Como dicen los estrategas de campaña, las elecciones se ganan en las bases, hay que entender la base, hay que entender el corazón.

Hemos asesorado, al menos, a 14 candidatos y siempre les aconsejamos que su gobierno tiene que tener transparencia».

María Alejandra Trujillo
Directora Fundación IDEAR COLOMBIA

Universidad Francisco de Paula de Santander



Durante el periodo 2002-2012, la Universidad Francisco de Paula de Santander (Ocaña) implementó el Programa. Allí el Diplomado ha sido ofrecido en modalidad semipresencial, con una duración de 200 horas, dispuestas en sesiones presenciales cada ocho días a lo largo de siete meses.

Estas clases se basaron en la exposición del docente junto con el desarrollo de actividades grupales. Los grupos han sido conformados por los participantes según su procedencia, con el propósito de que los temas a tratar fueran fortalecidos con las experiencias adquiridas por los estudiantes en el desempeño de sus funciones.

También, se realizaron cursos a distancia a través de videoconferencias con sesiones de preguntas y respuestas.

Como afirman las autoridades de la universidad, «la contribución del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública radica en haber logrado reunir a personas que representan las estructuras sociales y de poder de los municipios

de la región, brindándoles herramientas que les han permitido construir un estado comunitario donde se administre lo público con eficiencia y equidad, que tenga en cuenta las necesidades de la gente y las necesidades locales sin perjuicio del interés nacional y de la solidaridad regional».



Graduados del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, 2008.

Universidad Autónoma de Bucaramanga



En el periodo 2002-2012, el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública fue implementado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

La modalidad de dictado del curso ha sido presencial combinada con actividades virtuales.

Durante su ejecución se logró brindar a los participantes un conjunto de elementos conceptuales y metodológicos relacionados con el sentido del gobierno y la gerencia pública con énfasis en los niveles territoriales.

A su vez, se fortalecieron los conocimientos de los participantes para el ejercicio de una gerencia territorial moderna —regional, departamental, municipal—, particularmente, en los ámbitos propios de la gestión política, técnica, financiera y social dirigida a mejorar los procesos decisorios y los niveles de gobernabilidad en el marco de los procesos de descentralización de Colombia.

«Considero que el curso es un espacio de reflexión privilegiado sobre gestión pública y política para todos sus participantes, tanto los docentes como las personas matriculadas. De cada uno de los módulos, el estudiante puede tomar orientaciones conceptuales y prácticas para su quehacer público actual y futuro».

Prof. Ricardo Sotaquirá

Profesor Módulo I. Pensamiento Sistémico

«Me parece que este tipo de Programas hacen mucha falta en nuestro medio, debido a que muchas veces los gobernantes, llámese alcalde, concejal, diputado o funcionarios de entes territoriales del orden municipal o departamental y de empresas prestadoras de servicios públicos, no tienen un conocimiento suficientemente amplio para desempeñar sus funciones correctamente. Esto hace que la gestión sea deficiente, que no se cumplan los planes de desarrollo y que las necesidades de la comunidad continúen sin cubrirse».

Prof. Fernando Guerrero

Profesor Módulo II. Formulación de Proyectos Municipales



Perú



Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Perú

1 AMAZONAS

Chachapoyas, Bongará, Bagua, Luya, Condorcanqui, Mendoza, Utcubamba

2 ÁNCASH

Huaraz, Bolognesi, Asunción, Raymondi, Aija, Carhuaz, Fitzcarrald, Corongo, Casma, Huari, Huarmey, Recuay, Pomabamba, Ocros, Luzuriaga, Huaylas, Sihuas, Yungay

3 APURIMAC

Abancay, Andahuaylas, Antabamba, Aimaraes, Chincheros, Cotabambas, Grau

4 AREQUIPA

Arequipa, Camaná, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay, La Unión

5 AYACUCHO

Huamanga, Cangallo, Huantasancos, La Mar, Lucanas, Parinacochas, Paucar del Sara, Sucre, Fajardo, Vilcashuamán, Callao

6 CAJAMARCA

Cajamarca, Celendín, Cajabamba, Jaén, San Marcos, San Ignacio, Contumazá, Cutervo, Hualgayoc, San Miguel, San Pablo, Santa Cruz

7 CUSCO

Cusco, Acomayo, Anta, Calca, Canas, Canchas, Chumbivilcas, Espinar, La Convención, Paruro, Paucartambo, Quispicanchi, Urubamba

8 HUANCAVELICA

Huancavelica, Churcampa, Castrovirreyna, Angaraes, Acobamba, Huaytará, Tayacaja

9 HUÁNUCO

Huánuco, Huamalés, Huacaybamba, Dos de Mayo, Ambo, Lauricocha, Leoncio Prado, Marañón, Pachitea, Puerto Inca, Yarowilca

10 ICA

Ica, Chincha, Nazca, Palpa, Pisco

11 JUNÍN

Huancayo, Concepción, Chanchamayo, Chupaca, Jaula, Junín, Satipo, Tarma, Yauli

12 LA LIBERTAD

Trujillo, Virú, Santiago de Chuco, Carrión, Pataz, Pacasmayo, Otuzco, Julcán, Ascope, Bolívar, Chepén, Gran Chim

13 LAMBAYEQUE

Chiclayo, Lambayeque, Ferreñafe

14 LIMA

Lima, Huaraz, Cañete, Canta, Cajatambo, Barranca, Huarochirí, Huaura, Oyón, Yauyos

15 LORETO

Maynas, Alto Amazonas, Loreto, Ramón Castilla, Requena

16 MADRE DE DIOS

Manu, Tahuamanu, Tambopa

17 MOQUEGUA

Ilo, General Sánchez Cerro, Mariscal Nieto

18 TACNA

Tacna, Jorge Basadre, Candarave, Tarata

19 PASCO

Pasco, Oxapampa, Daniel Alcides Carrión

20 PIURA

Piura, Paita, Morropón, Huancabamba, Ayabaca, Sechura, Sullana, Talara

21 PUNO

Puno, Azángaro, Carabaya, Chuchito, El Collao, Huancané, Lampa, Melgar, Moho, Putina, San Román, Sandia, Yunguyo

22 SAN MARTÍN

Moyobamba, Bellavista, El Dorado, Huallaga, Lamas, Mariscal Cáceres, Picota, Rioja, San Martín, Tocache

23 TUMBES

Tumbes, Villar, Zarumilla

La República del Perú presenta una división político-administrativa en departamentos, provincias y distritos. Desde 2002, se inició un proceso de descentralización y regionalización que, junto con los gobiernos municipales o locales ya existentes, evidenció la importancia de los gobiernos subnacionales en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas y programas públicos (Muñoz, 2007).

Desde 2003, la ejecución del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública ha estado a cargo de la Pontificia Universidad Católica del Perú a través de su Escuela de Gobierno y Políticas Públicas. En este periodo, se han cubierto más de 133 municipios en las principales regiones del país.

Pontificia Universidad Católica del Perú



Operativamente, el Programa conjuga una modalidad a distancia —mediante el campus virtual de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)— con una presencial.

El curso se compone de un total de 120 horas de enseñanza y refuerzo presencial. Las clases presenciales se desarrollan los sábados y, en algunas ocasiones, los viernes por la noche, durante 18 fines de semana a lo largo de los seis meses del Programa.

Estas sesiones se han dictado en las sedes de Cajamarca, Cusco, Huancayo, Tarapoto, Trujillo, Piura, Cajamarca, Iquitos, Arequipa y Lima. El carácter descentralizado de la distribución geográfica de estas sedes ha permitido la confluencia de participantes de distintas localidades.

Las clases utilizan instrumentos de tecnología moderna y la posibilidad de establecer intercambios entre profesores y participantes. Se han orientado de modo que integran una perspectiva de análisis sistémico con una de análisis situacional y estratégico y, además, de modo transversal, un enfoque de ética pública.

La labor de los profesores expertos en cada una de las áreas temáticas es fundamental para el logro de los objetivos del Programa. Cada curso implica un proceso de evaluación del aprendizaje mediante respuestas a preguntas y temas seleccionados por los profesores, y la elaboración de un proyecto final de gobernabilidad. Este consiste en el desarrollo de estudios de caso o propuestas de mejoramiento de la gobernabilidad local o regional, que busquen incorporar los conceptos e instrumentos aprendidos en los cursos y actividades del Programa.

La PUCP, conjuntamente con la GWU, ha puesto a disposición de los estudiantes los materiales de estudio en soporte informático a fin de facilitar el acceso en tiempo real y de manera exhaustiva, dadas las distancias geográficas.

En 2005, y debido a los exitosos resultados de la implementación del Programa, la Universidad Católica del Perú tomó la decisión de incorporar el tema de la gerencia política de la gobernabilidad a su maestría en Gerencia Pública. El nuevo posgrado fue denominado Gerencia Pública y Gerencia Política.

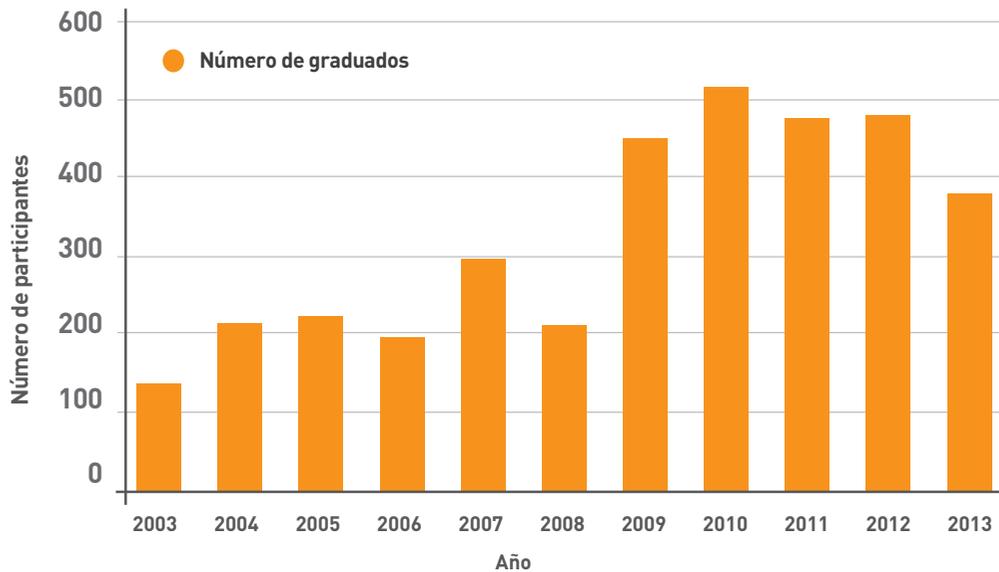


Gráfico 11. Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú 2003-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Durante la vigencia del Programa, la cantidad de graduados se ha ido incrementando año a año. Los inscritos han superado la población meta fijada en 300 personas. La tendencia incremental en el número de inscritos fue proporcional al número de graduados. En la actualidad se han capacitado más de 3521 participantes y, durante 2014, la PUCP contó con 398 inscritos.

Proyecto: «Promoción, difusión y aprovechamiento de los recursos turísticos del distrito de Pueblo Libre»

Realizado por Martín Palomino Sánchez, Juan Carlos Reátegui Morales, María Irene Ríos Torres y Gina Marilyn Salazar Valverde

El turismo es una actividad multisectorial, compleja, que genera directa e indirectamente una serie de beneficios para los distintos niveles de la sociedad en general y en particular para Pueblo Libre, que a la par de tener muchos atractivos turísticos, posee un vasto valor histórico-cultural.

Este proyecto busca promover el desarrollo de operaciones conjuntas de la municipalidad, el empresariado privado y la población del distrito en coordinación con los organismos públicos, como el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Comercio Exterior, otras municipalidades y organismos no gubernamentales, con la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), la Cámara Peruana de Gastronomía (APEGA), la Cámara de Comercio de Lima, con el objetivo de transformar al distrito de Pueblo Libre en una ciudad turística, competitiva, capaz de enseñar sus atractivos culturales e incrementar el turismo.

Su implementación prevé tres componentes:

I. Construcción de infraestructura

Casetas de información turística

Adecuación de escenarios para actividades turísticas

II. Capacitación

Formación de guías turísticas

Capacitación para taxistas

Capacitación para empresarios

Capacitación para sensibilizar a la población

III. Promoción

Asimismo, se ha planteado que el proyecto sea alineado con el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021 y teniendo en mira los Juegos Panamericanos 2019, que se desarrollarán en el Perú.

«Desde mi perspectiva, son los ciudadanos quienes hacen avanzar los países y quienes deben tener estructurados los mecanismos de control de las instituciones y las personas que las representan. Este curso me ha dado la posibilidad de compartir con profesores y alumnos momentos de debate llenos de pasión, con precisiones de cada asistente sobre puntos de interés, matizando los temas expuestos que han sido enriquecedores para mí, humana y profesionalmente.»

Cristina Deleito

Representante de la organización Farmacéuticos sin Fronteras en el Perú



Clases en la sede de Tarapoto.

«El Programa ha sido de especial importancia en diferentes aspectos de mi vida, tanto en el ámbito laboral como en el personal. La currícula es interesante, útil, técnica y práctica. Los cursos son valiosos para quien se desempeña como funcionario/a en la administración pública y debe tomar decisiones que son de trascendencia nacional. El contenido de todos los cursos constituyen un tesoro que considero invaluable, puesto que servirán para el presente y para el desarrollo de nuestro plan de vida a futuro como profesionales.

En la actualidad, me encuentro a cargo de la asesoría legal del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual, y la participación en el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública me ha permitido tomar mejores decisiones, brindar asesoría con una óptica diferente a la problemática existente en el país.

Finalmente, me permito comentar que me ha facilitado la comunicación y réplica de la información recibida en las aulas, con el equipo que día a día contribuye con nosotros. Asimismo, entusiastas, hemos aplicado todo lo recibido en las aulas».

Paola Aracelli Muñoz Zamudio

Jefa de Asesoría Legal del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual



Eleonora Silva, Directora Representante CAF Perú, en el acto de clausura del Programa, 2009.

«En este curso hemos aprendido que la gobernabilidad es un proceso en el cual los diversos grupos integrantes de una sociedad ejercen, de modo distinto, el poder y la autoridad. Al hacerlo, influncian y llevan a cabo políticas y toman decisiones relativas tanto a la vida pública como al desarrollo económico y social de esa sociedad. Además de todo lo indicado, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias e indicadores. De esta manera, se cierra un círculo virtuoso de construcción de la gobernabilidad basada en la función pública, en su gestión de calidad y en el control de dicha gestión por medio de indicadores de efectividad y competitividad. Esa es la aplicación que nos conducirá a ser un país gobernable, con instituciones sólidas, eficaces y competitivas».

Nail Hirsch

Jefe de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) del Perú

«El Programa de Gerencia Política y Gobernabilidad, por su diseño modular, la aplicabilidad práctica de los trabajos, la calidad y experiencia de sus docentes, fue una productiva y valiosa oportunidad para entender la complejidad de la política, incorporar bases conceptuales y aplicar herramientas, instrumentos y estrategias para contribuir —desde la organización de la que soy parte— con procesos de cambio hacia una nueva y mejor gerencia de la política, de su institucionalidad, de la democracia tan venida a menos y en pos de generar colectivamente un equilibrio entre autoridades políticas, los actores sociales, la empresa o mercado y la ciudadanía».

Ana Espejo

Coordinadora Gobernabilidad del SEPAR - Huancayo

«Soy miembro de la RED-Perú de iniciativas de concertación y, desde hace un par de años, vivo en Apurímac, donde promovemos procesos sociales y la participación ciudadana. Por ello, hemos abierto espacios de concertación y gobernabilidad, como el Acuerdo Regional. Gracias a los conocimientos técnicos y académicos que he recibido, se ha podido mejorar las propuestas y agendas para incidir a nivel nacional, presentar propuestas más afinadas y que comprendan mejor la dinámica estatal nacional. En lo personal, en los diversos espacios, como la mesa de concertación, la RED-Perú en Apurímac y demás colectivos, hemos compartido propuestas que he conseguido gracias al Diplomado.

Por ejemplo, hemos promovido espacios de resolución de conflictos, antes que se llegue a extremos de violencia, para fomentar el diálogo frente a un paro regional convocado en Apurímac. Las propuestas sobre las opciones de los gobiernos regionales en los recortes presupuestales desde el gobierno central han sido parte de las demandas de las autoridades, para entender mejor la dinámica del MEF y qué opción tienen los gobiernos regionales: autonomía para decidir dónde se va a hacer el recorte presupuestal».

Zuider Zamalloa

Cientista Político, Cusco



Venezuela



60 Municipios

10 Estados

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Venezuela

1 ANZOÁTEGUI

Bruzual, Pedro María Freites, Simón Bolívar, Urbaneja, San Francisco

2 BOLÍVAR

Caroní, Heres, Piar

3 CARABOBO

Valencia

4 DISTRITO CAPITAL

Baruta, Chacao, Libertador, Sucre

5 LARA

Araure, Iribaren, Palavecino, Sucre

6 MÉRIDA

Campo Elías, Libertador, Rangel, Falcón, Carirubana, Colina, Miranda, Los Teques, Tocopero

7 MIRANDA

Carrizal, El Hatillo, Guaicaipuro, Los Salias

8 PORTUGUESA

Araure, Sucre

9 TÁCHIRA

Andrés Bello, Cárdenas, Córdoba, Independencia, Juan Bautista, San Cristóbal

10 ZULIA

Baralt, La Cañada de Urdaneta, Lagunilla, Maracaibo, Rosario de Perijá

La República Bolivariana de Venezuela está organizada en 24 entidades federales: 23 Estados y el Distrito Capital (que comprende parte de la ciudad de Caracas), 335 municipios y parroquias.

El Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública se implementa en el país desde 2003. En este periodo, por medio de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), se han cubierto 10 estados y 60 municipios.

Universidad Católica Andrés Bello



El Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública ha sido ofrecido por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en nueve sedes diferentes en todo el territorio nacional: Anzoátegui (Universidad de Oriente, Barcelona), Aragua (Universidad Central de Venezuela, Maracay), Bolívar (Universidad Católica de Guayana, Puerto Ordaz), Carabobo (Universidad de Carabobo, Valencia), Caracas (Universidad Católica Andrés Bello, Caracas), Miranda (Universidad Católica Andrés Bello, Caracas), Falcón (Universidad de Falcón, Coro y Punto Fijo), Lara (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto) y Táchira (Universidad Católica del Táchira, San Cristóbal).

A fin de cumplir con los objetivos del Programa, anualmente la UCAB ha realizado un proceso de identificación y capacitación de al menos 150 participantes provenientes de distintos estratos sociales, con diferente formación académica y con diversas concepciones políticas. En pos de atender las necesidades individuales de estos participantes y propiciar el intercambio de experiencias, se ha previsto una integración con un máximo de 30 personas por grupo.

Los cursos han sido dictados en forma presencial y de manera simultánea a cada uno de los grupos los viernes y sábados durante seis meses. Antes de comenzar cada sesión presencial, los participantes reciben el material de apoyo que desarrollará el docente, de manera que puedan leerlos con antelación. Adicionalmente, gracias al trabajo junto con el Centro de Estudios en Línea de la Universidad Católica Andrés Bello, los estudiantes de todas las sedes disponen en la plataforma virtual de los materiales bibliográficos.

Para la elaboración de los proyectos finales, la UCAB ha desarrollado tutorías en sesiones presenciales organizadas por grupo de trabajo, en las cuales los profesores facilitan apoyo académico.

En el periodo 2003-2013, la UCAB ha graduado a 1061 participantes provenientes de los distintos estados del país. En 2014, se inscribieron 174 participantes, cifra que supera la meta anual prevista de 150 estudiantes.

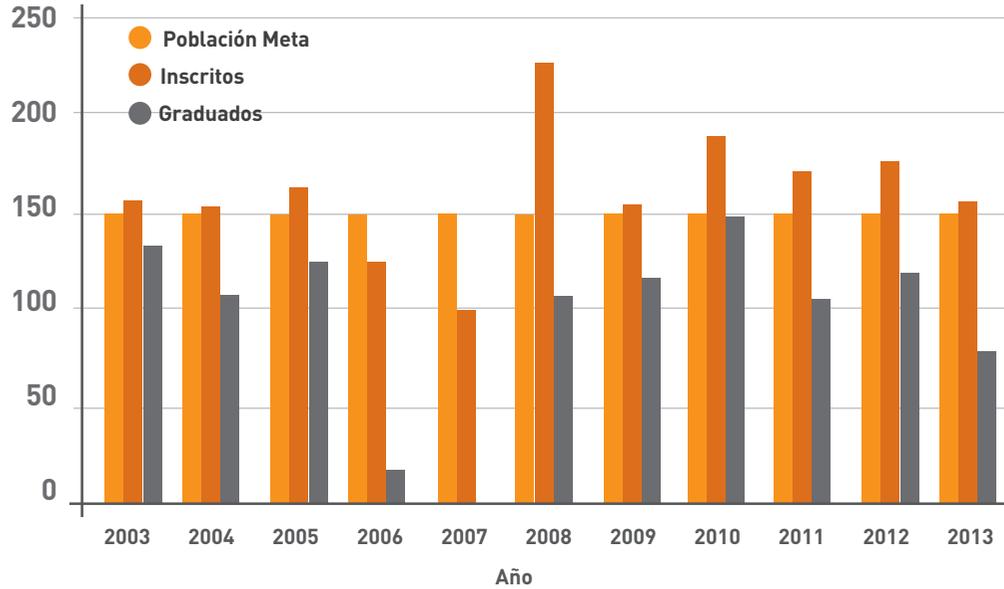


Gráfico 12. Alcance total del Programa Universidad Católica Andrés Bello 2003-2013
Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

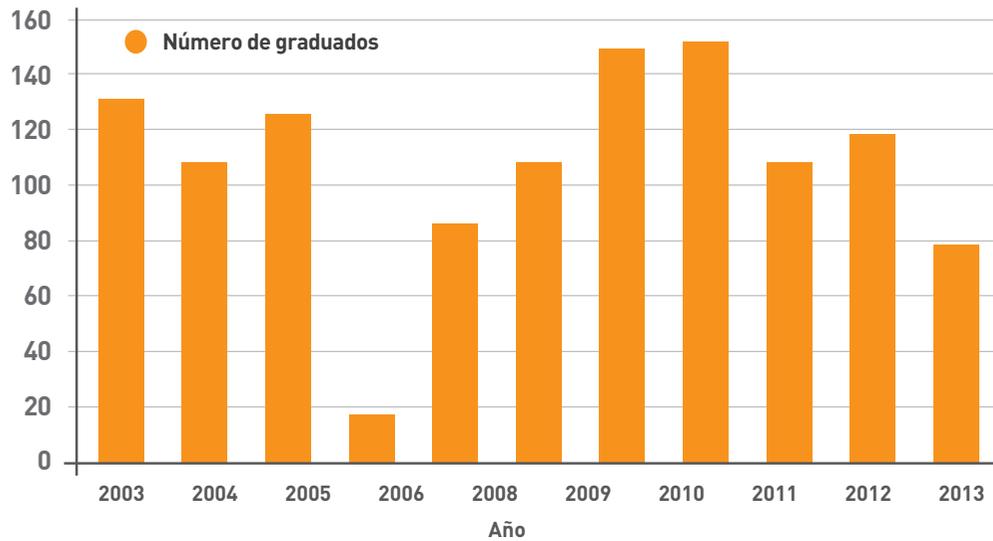


Gráfico 13. Graduados Universidad Católica Andrés Bello 2003-2013
Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

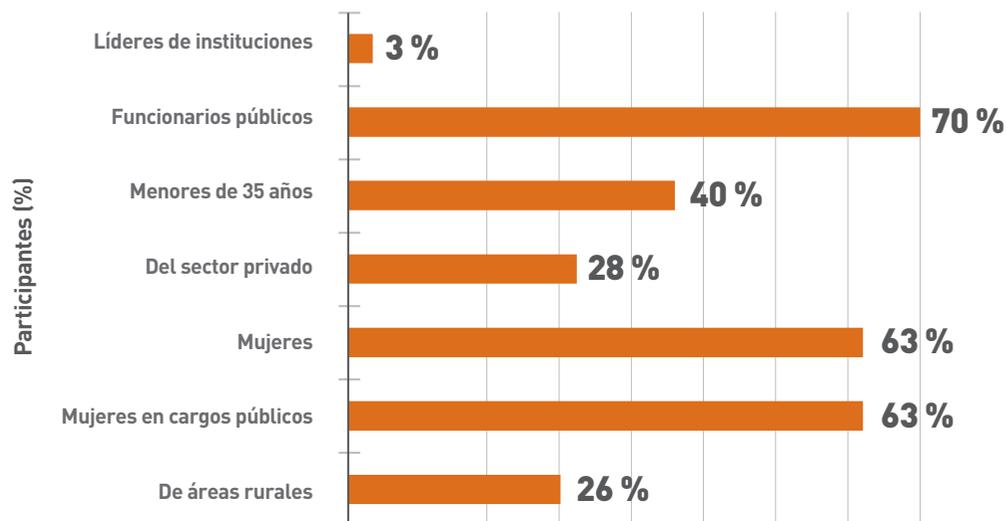


Gráfico 14. Desarrollo del Programa Universidad Católica Andrés Bello 2013-2014

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

«La relación y el transcurso del Diplomado fue de aprendizaje. Pudimos compartir con muchísimos docentes que nos llenaron de expectativas, pero que al mismo tiempo en el camino nos fueron proveyendo las herramientas para poder avanzar y progresar nosotros, no solamente en el aprendizaje del Diplomado, sino para el momento en que nos graduáramos y ejerciéramos nuestras profesiones en el área donde nos estuviéramos desempeñando».

Eliana Castro

Estudiante de Derecho, UCAB

«La experiencia en el Diplomado ha sido bastante gratificante, ya que ha sido una innovación que he hecho en mi vida diaria, porque no es solo estudiar mi carrera o compartir con los amigos, o hacer vida política, sino estudiar en sí y buscar las herramientas para, en un futuro, poder ejercer y desarrollar la política como debe ser. A su vez, el Diplomado me permitió coincidir con personas de distintas ramas, carreras y edades, con pensamientos también diferentes a los de uno, pero con un respeto grande. El incentivo que dan los profesores hacia los estudiantes dentro del trabajo en equipo ha hecho que nos unamos no solamente como estudiantes, sino como amigos».

David Soriano

Estudiante de Derecho, UCAB

Proyecto: «Un mercado moderno para el municipio de Córdoba»*Realizado por Virginia Vivas, Alcaldesa del municipio de Córdoba, Estado de Táchira*

El problema de política pública identificado por este proyecto fue la existencia de un mercado viejo, pequeño y sin las condiciones mínimas requeridas para albergar a comerciantes y compradores en el municipio de Córdoba.

El objetivo planteado fue la construcción de un mercado moderno que le ofreciera a los habitantes de Santa Ana del Táchira un espacio donde realizar, de manera segura, limpia y digna, la adquisición de sus bienes y servicios.

Las herramientas obtenidas en el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública utilizadas para el desarrollo del proyecto son participación y comunicación desde el gobierno para dar a conocer los beneficios del proyecto; implementación de soluciones graduales; visión integral; convocatoria de actores; comunicación estratégica; liderazgo transformacional y nuevo estilo de conducción.

El proyecto previó

- capacitación a las vendedoras y a la comunidad;
- aporte de universitarios con trabajos de pasantes para capacitación y comunicación sobre los servicios, el marketing, los reglamentos y toda la organización;
- un espacio exclusivo para producción local, es decir, aquellos productores del municipio que no tienen dinero para comprar o alquilar un local pueden utilizarlo para vender un día a la semana.

A su vez, el proyecto permitió la generación de 600 fuentes de empleo permanente. Asimismo, promovió el ingreso al campo laboral de las madres cabeza de familia, al tiempo de favorecer la disminución de la deserción escolar (que ha sido alta) mediante el compromiso de las madres de que todos sus hijos estudiaran.

Hoy el mercado presenta una moderna estructura, que cuenta con cuatro niveles en el ingreso sur y tres niveles en el ingreso norte, un total de 250 locales en la edificación y 80 puestos de venta externos para albergar a los comerciantes que desarrollaban su actividad en la calle.

«He compartido, he intercambiado experiencias, y eso ha sido enriquecedor definitivamente. Estimo, pues, que a cualquier persona, a cualquier profesional que se dedique a las áreas de planificación le agregaría mucho valor venir a este Diplomado».

Isama Torrellas
Ingeniera Civil CORPOELEC



Graduación Diplomado XI en Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública.

«Es un Programa interesante desde el punto de vista del estudio de los problemas de gobernabilidad vinculado a la problemática del país y de la región»

Eduardo Pozo
Politólogo y profesor de UCAB



Clases del XI Diplomado en Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública.



México



196 Municipios

19 Estados

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

México

1 BAJA CALIFORNIA SUR

La Paz

2 CHIAPAS

Tonala

3 CHIHUAHUA

Chihuahua capital, Ciudad Juárez

4 DISTRITO FEDERAL

Gustavo Madero, Tlalpan, Ecatepec, Apanco, Nezahualcoyótl, Coyoacán, Chimalhuacán, Alvaro Obregón, Ixtapalapa, Nahualcan, Pachuca, Benito Juárez, Xochimilco, Nezahualcoyotl, Amecameca, Miguel Hidalgo, Ixtacalco, Cuauhtémoc, Tequixquiac, Venustiano Carranza, Coroneo, Tláhuac, Magdalena, Ixtapaluca, Metepc

5 DURANGO

Durango San Marcos, Analco, Sahuatuba, Tepehuanes

6 ESTADO DE MÉXICO

Texcoco, Tlalnepantla de Baz, Ecatepec de Morelos, Toluca, Tecamac, Cuautitlan Izcalli, Naucalpan de Juárez, Coyotepec, Cuautitlán Izcalli, Oacalco, Atizapán de Zaragoza, AcambayTimilpán, Santa Cruz Xoxocotlán, Apaxco, Toluca de Lerdo, San Mateo Atenco, Chalco de Díaz Covarrubias

7 HIDALGO

Zempoala

8 JALISCO

Guadalajara, Tonalá, Zapopan, Tlaquepeque

9 NAYARIT

Tepic Urbano, Tepic Rural, San Blas, Jala, Xalisco, Cualican, Acaponeta

10 OAXACA

Oaxaca de Juárez, Pueblo Nuevo, San Pedro Ixtlahuaca, San Andrés Huayapam

11 PUEBLA

Puebla Urbano, Xicotepec, San Salvador El Seco, Tepeaca, Barrio San Juan, San Andrés Cholula, Izúcar de Matamoros, Acatzingo, Cholula, Sobre el Puente, Huejotzingo, Puebla Juntas auxiliares, Tecamachalco, Chetla, Totlpetec, Chignautla, Cuetzalan, Nopalucan, San Pedro de Cholula, Amozoc, Huachinango, Los Reyes, Pahuatlán, Cuaytlancingo, Teziutlán, Chalchicomula, Libre, Acatlán, Tlachichuca, Tochimilco, San Baltazar Campeche

12 QUERETARO

Querétaro, San Juan del Río, San Miguel de Allende, Corregidora

13 QUINTANA ROO

Playa del Carmen, Chetumal, Othon P. Blanco, Solidaridad, Cozumel, Benito Juárez

14 TABASCO

Centro, Jalpa de Méndez

15 TAMAULIPAS

Ciudad Madero, Altamira

16 TLAXCALA

Tlaxcala, Texmelucan, Contra, San Pablo del Monte, Apizaco, Panotla, Chiautempan, Ladizábal, Amazac, Ayometla, Zacatelco, Ayometla, Tzompantepec, Huamantla, Nativitas, Tepeyanco, El Sabinal, Teolocholco, Totolac, Calpulalpan, Ixtaxcuixtla, Yauhquemecan

17 VERACRUZ

Xalapa, Poza Rica, Alamo, Tlachicuilo, Coxquiui, Tres Valles, Xalapa de Enríquez

18 YUCATÁN

Hunucma

19 ZACATECAS

Guadalupe, Zacatecas

Los Estados Unidos Mexicanos conforman una república representativa, democrática, federal, compuesta de 32 estados, 2547 municipios y 16 delegaciones.

En el periodo 2007-2011, el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública fue implementado a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. En ese tiempo fueron cubiertos 196 municipios.

Universidad Nacional Autónoma de México



El Programa estuvo dirigido a los servidores públicos —directivos y equipos de asesores— de los tres ámbitos de gobierno, a las entidades del sector privado con interés en los procesos decisorios del sector público, a los analistas y estudiosos de los fenómenos políticos y sociales, y a los aspirantes al desempeño de cargos públicos electivos, entre otros. Asimismo, y considerando que México es un país constituido por una profunda raíz federal, se privilegió la atención en el nivel municipal.

El curso fue presentado de manera presencial en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y, mediante videoconferencias, en las sedes de la Universidad Autónoma de Nayarit, en la ciudad de Tepic, la Universidad Realística de México, en la ciudad de Puebla, en la Universidad Autónoma de Querétaro y en el Centro de Alta Tecnología de Educación a Distancia de la UNAM, en el estado de Tlaxcala.

La modalidad a distancia estuvo sustentada por un campus virtual basado en dos herramientas: un sistema de gestión de contenidos (bibliografía, avisos, calendario, contacto con la coordinación) y un aula en línea (ingreso a los cursos, comunicación con los profesores, evaluación en línea, chat, foros).

Algunos resultados finales que el Programa logró en los egresados fueron los siguientes:

- ▶ La adquisición de una visión integral del proceso de desarrollo.
- ▶ El manejo de herramientas que les ayuden al desempeño de sus funciones y de la gerencia con eficiencia, eficacia y transparencia.

- ▶ La capacidad de balancear las soluciones técnicas con sus efectos sociales y criterios de viabilidad política y sensibilidad social.
- ▶ La disponibilidad al fortalecimiento democrático basado en la consolidación de las instituciones y la gobernabilidad.
- ▶ El desarrollo de una clara conciencia de la dimensión ética de la acción pública.
- ▶ La capacidad de trabajo en equipo promoviendo la participación social, la transparencia y la rendición de cuentas.
- ▶ El trabajo en proyectos que benefician desde el corto plazo a la comunidad.

En el periodo 2007-2011, la UNAM graduó a 1233 participantes. En 2011, gracias la herramienta de educación a distancia, la cantidad de graduados tuvo un incremento significativo. De hecho, ese año el número de inscritos superó al de la población meta fijada. En esa oportunidad, se concentró el reclutamiento en funcionarios de dos ministerios.

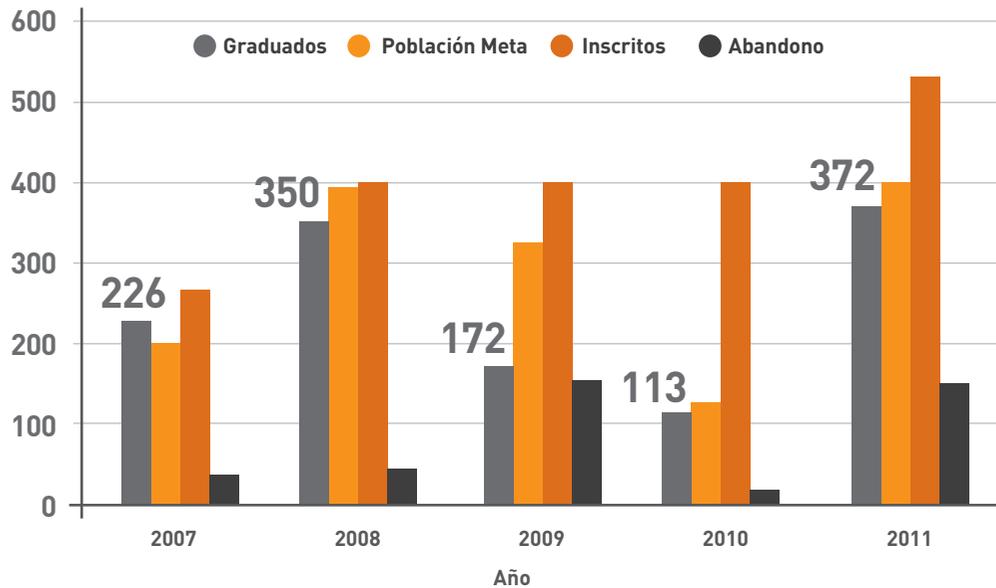


Gráfico 15. Total participantes Universidad Nacional del México 2007-2011

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional



Argentina



Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Argentina

1 BUENOS AIRES

González Chávez, Florencio Varela, Vicente López, La Matanza, Merlo, Almirante Brown, Manuel Alberti, La Plata, Lanús, Mar del Plata, Pehuajó, Olavarría, Tres Lomas, Azul, Bolívar, Ensenada, Pilar, Pergamino

2 CIUDAD DE BUENOS AIRES

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

3 CÓRDOBA

Córdoba

4 CORRIENTES

Goya

5 CHACO

Resistencia, Villa Ángela, Coronel Du Graty

6 CHUBUT

Rawson

7 ENTRE RÍOS

Paraná, San Benito, Hernández

8 JUJUY

San Salvador de Jujuy

9 LA PAMPA

Santa Rosa

10 LA RIOJA

La Rioja

11 MENDOZA

Las Heras

12 NEUQUÉN

Neuquén, San Martín de los Andes

13 SALTA

Salta

14 SANTA FE

Ramona, Rosario, Funes, Santa Fe, V.G. Gálvez, Pérez Arminda, Arroyo Seco, Carmen del Sauce, Soldini, Fighiera, Capitán Bermúdez, San Nicolás, Totoras, Casilda, Chacabuco, Coronel Bogado, Granadero Baigorria, Las Rosas, Maciel, San Carlos, San Pedro, Santa Rosa de Calchines, Santo Tomé, Venado Tuerto

15 TIERRA DEL FUEGO

Ushuaia

La República Argentina presenta un sistema de gobierno representativo, republicano y federal constituido por veintitrés provincias —organizadas en municipios— y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires —organizada en comunas—. A partir de la reforma constitucional de 1994, se estableció la necesidad de fijar las funciones, los servicios y recursos a cargo de cada nivel de gobierno.

El Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública comenzó a implementarse en el país con el apoyo de la Universidad de San Andrés (UdeSA), de la Universidad de Rosario (UNR) y, más recientemente, de la Universidad Católica de Córdoba.

En conjunto, estas tres instituciones han alcanzado a cubrir la demanda de participantes provenientes de 16 provincias y más de 63 municipios durante el periodo 2008-2014.

Universidad de San Andrés



El Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública se dicta desde 2008, año de inicio de su implementación en el país. Se inscribe en una serie de actividades de formación directiva consolidadas y se nutre del cuerpo de profesores de la Maestría en Administración y Políticas Públicas y de su trayectoria afianzada en la formación de directivos públicos. Esta inserción institucional le genera un gran valor agregado al Programa, puesto que dicha maestría cuenta con la máxima calificación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de la Argentina.

Si bien el Programa ha sido ofrecido principalmente a las autoridades y equipos técnicos del Gobierno Nacional, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, se encuentra abierto al resto de las jurisdicciones del país.

Las actividades abarcan un total de 64 horas de clase presencial, organizadas en ocho jornadas completas de ocho horas de duración. A su vez, y con el objetivo de maximizar la calidad pedagógica, los participantes se dividen en dos grupos de aproximadamente 50 integrantes cada uno. Las clases presenciales se complementan con el desarrollo de trabajos grupales que cuentan con apoyo virtual por parte de los profesores.

En cuanto a la elaboración de los proyectos finales, en respuesta a las sugerencias de los participantes, UdeSA decidió incorporar una instancia de intercambio de información que se realiza el último día de actividades, previamente a la ceremonia de graduación. Se trata de una «rueda de prensa», durante la cual cada grupo dispone de un breve plazo de tiempo para destacar cuál ha sido el problema identificado y la estrategia planteada para abordarlo, por qué consideran que el proyecto es viable y cuáles son los principales resultados esperados. Como complemento, los proyectos son publicados en el aula virtual, para que tanto los actuales como futuros participantes puedan acceder a ellos.

Proyecto: «Apoyo a las capacidades juveniles como actor estratégico de cambio»

Realizado por María Agustina Pereira, Gabriela Sabatini y Cecilia Zapiola

El proyecto recoge algunas ideas que se discutían al interior de la administración pública de la provincia de Buenos Aires, orientadas a plantear una estrategia de intervención diferencial para el área metropolitana y el interior de la provincia en materia de políticas de juventud. La participación en el Programa contribuyó a dar forma a un proyecto cuya necesidad ya estaba probada y respecto del cual había algunas ideas.

Las autoras parten de identificar una débil institucionalidad de las políticas y áreas municipales de juventud y adolescencia. En particular, destacan la inexistencia de equipos técnicos formados para atender las especificidades de estos grupos o, en los casos en que existen, sus deficiencias técnicas e institucionales a la hora de diseñar e implementar programas propios, o bien de articularlos con los desarrollados desde otros niveles de gobierno y por organizaciones de la sociedad civil.

En cuanto a las políticas dirigidas a este grupo de la población, destacan su diseño homogéneo, que no contempla particularidades territoriales muy significativas, su baja eficacia, la persistencia de un enfoque asistencial que obstaculiza el desarrollo de proyectos de promoción de derechos, la escasa visibilidad institucional de estas ofertas programáticas y la escasa información sistematizada y pertinente que oriente la toma de decisiones en esta materia.

Ante esta situación, se plantea desarrollar y sistematizar instrumentos y herramientas innovadoras de política de promoción para jóvenes en riesgo, dando cuenta de las particularidades territoriales de la provincia (área metropolitana e interior). En particular, se propone avanzar con acciones en diferentes ejes: adecuación institucional en las áreas sociales del gobierno que se abocan a esta temática y acciones para hacer frente a la problemática de las adicciones, reforzar las competencias para la inserción social y laboral, dar seguimiento a la continuidad en la escuela y proponer actividades para el tiempo libre.

Proyecto: «Apoyo a las capacidades juveniles como actor estratégico de cambio» (cont.)

De acuerdo con el testimonio de una de las promotoras de este proyecto, los conceptos y herramientas tratados en el curso no solo contribuyeron a la elaboración de esta iniciativa, sino también al diseño de otras que se gestionan desde el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. En particular, fueron valoradas las herramientas que específicamente estuvieron dirigidas a mejorar el diseño metodológico y darle mayor rigurosidad y precisión.

Cabe destacar que esta iniciativa fue presentada al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para su financiamiento por medio de la modalidad de cooperación técnica no reembolsable. A su vez, por considerarlo un proyecto relevante y de interés, el gobierno argentino decidió escalar la propuesta y hacerla extensiva también a otra zona geográfica (Norte Grande), de forma que, actualmente, el pedido de apoyo contempla acciones de mayor envergadura y cobertura territorial.

Durante los siete años de implementación, la gran mayoría de los participantes provino del sector público, en un 90 % en promedio. Este dato da cuenta del interés que el Programa genera entre quienes se desempeñan en la función pública. Dentro de este sector, aproximadamente el 40 % son autoridades, mientras que el 60 % son miembros de equipos técnicos.

Desde 2008 hasta la actualidad, UdeSA ha graduado a más de 580 participantes del Programa.

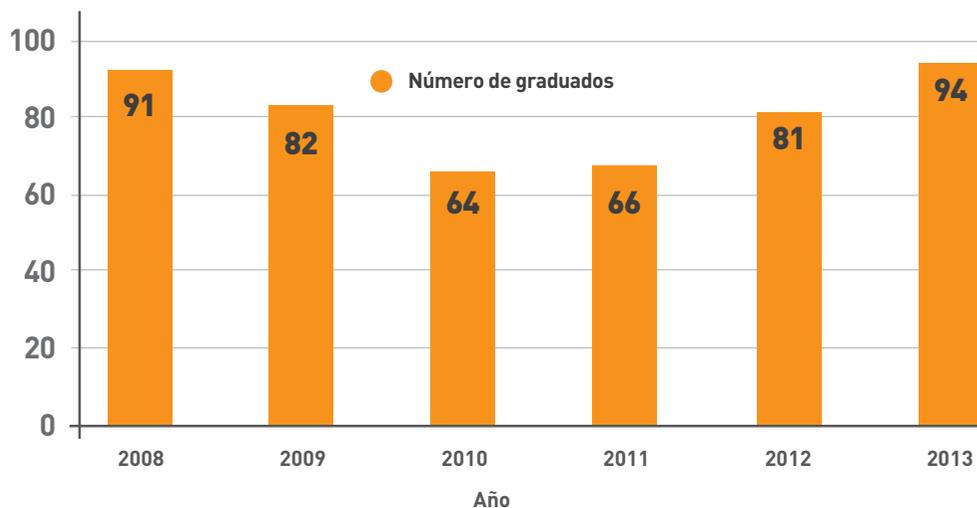


Gráfico 16. Graduados Universidad de San Andrés 2008-2014

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

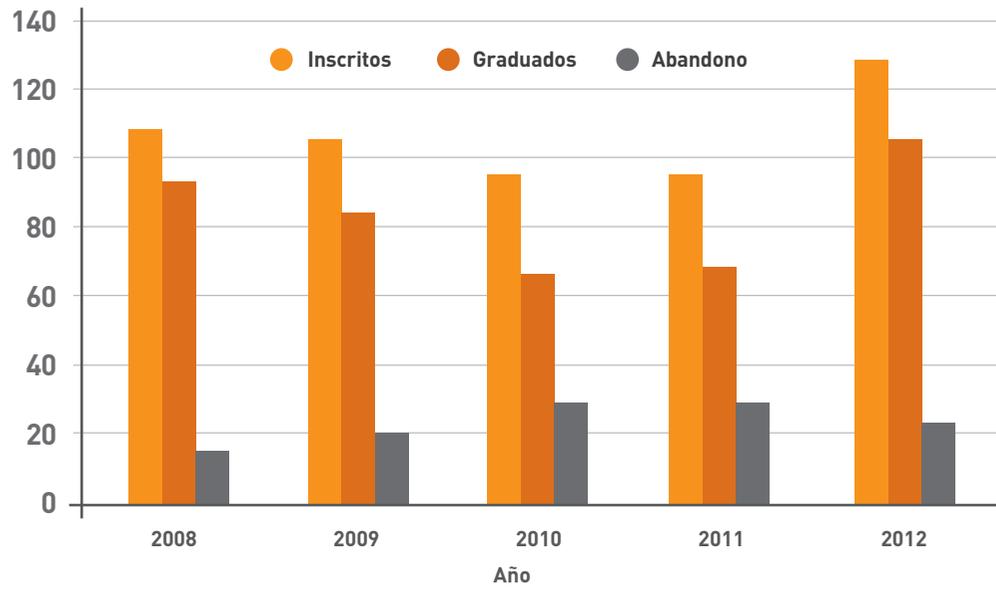


Gráfico 17. Relación inscritos, graduados y postulantes que abandonaron
 Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional



Participantes del Programa, 2009.

«El aprendizaje colmó mis expectativas, sobre todo, por poder plasmarlos permanentemente en la gestión y por poder reflexionar y cuestionar mi función de intendente, no solo en la gestión de políticas públicas, sino también en la forma de ejercer la política. Pero lo que más recupero es el intercambio de experiencias con los otros cursantes y la convivencia con otras ideas políticas. Esto generó un grupo humano contenedor y de amistad».

Francisco José Nogueira

Intendente de La Paz, Provincia de Entre Ríos

«Me siento muy feliz de concluir este Programa que me permitió la incorporación de nuevas herramientas de gestión y una visión más abierta en lo que se refiere a la gobernabilidad y gerencia política. Excelente el nivel académico de los profesores y el acompañamiento de los tutores. Felicitaciones a todos y ojalá muchos funcionarios aprovechen esta propuesta».

Liliana Fernández

Coordinadora Pedagógica y Trayectos Nacionales. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. Gobierno de Chaco

«El PGyGP desarrolla contenidos multidisciplinares bien hilvanados, que permiten la expresión y el intercambio de miradas y saberes diferentes de los participantes. Destaco también el foco puesto en las herramientas y los proyectos concretos para aplicar en la gestión y mejorar la calidad de vida de las personas».

Pamela Niilus

Directora General de Participación Ciudadana. Municipalidad de Vicente López

«El Programa brinda un espacio interjurisdiccional, interpartidario e interdisciplinario que, sin duda, contribuye al diálogo y al trabajo integrador en miras a una construcción más sólida de nuestra democracia».

Francisco Miguens Campos

Responsable de Proyectos de Cooperación Internacional, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

«La diversidad de áreas en las que mis compañeros trabajaban me permitió conocer cómo funcionan distintos sectores de gobierno y las experiencias vividas por ellos en sus funciones. La calidad académica y el *networking* que se generan son, sin duda, lo más valioso del Programa».

Paola Gianetto

Asesora legal de compras y contrataciones. Agencia de Sistemas de Información, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires



Egresados del Programa.

«Para CAF, el reconocimiento y la revalorización del capital humano es importante y necesario para la construcción del desarrollo de los países. Por eso, a partir de 2000, se han establecido acciones en materia de gobernabilidad democrática estratégicas, innovadoras y pioneras, que tienen como objeto la atención de los pueblos y de su gente. Un gran componente de estas acciones ha estado enfocado en la parte humana, ya que consideramos que es primordial atender la formación integral de los hombres y mujeres para que actúen como transmisores de saberes y valores a favor de la libertad e igualdad de todos».

Rubén Ramírez

Director Representante CAF en Argentina

Universidad Nacional de Rosario



UNR

Durante el periodo 2008-2013, la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) ha dictado el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, dirigido a la formación de líderes gubernamentales y sociales de las localidades de las provincias de Entre Ríos y Santa Fe.

Posteriormente, en alianza con la Universidad de San Andrés, se alcanzó una cobertura total que incluyó la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires, la Provincia de Entre Ríos, los municipios del Litoral (Santa Fe, Paraná, Rosario), la Provincia de Córdoba y la Provincia de Chaco. El alcance propuesto fue cubierto a partir del trabajo simultáneo en las dos sedes de las universidades.

La magnitud de dicho alcance estuvo favorecida a partir del diseño de una estructura de implementación accesible al resto del territorio, que concentró las reuniones de formación en módulos de dos jornadas completas los viernes y sábados. De esta manera, se promovió la posibilidad del traslado de los participantes desde la localidad en la cual desempeñan sus funciones.

Los municipios alcanzados desde la UNR fueron un total de 17: Arequito, Cañada de Gómez, Capitán Bermúdez, Carcarañá, Funes, Granadero Baigorria, Juan Bernabé Molina, Las Rosas, Maggiolo, Rafaela, Ricardone, Rosario, San Lorenzo, Santa Clara de Buena Vista, Santo Tomé, Villa Gobernador Gálvez, Paraná, San Nicolás, de las provincias de Santa Fe, Entre Ríos y Buenos Aires.

La modalidad de dictado se desarrolló a través de cursos teórico-prácticos a cargo de especialistas de la Universidad Nacional de Rosario y la Graduate School of Political Management de The George Washington University.

Como ha sido previsto por el diseño general del Programa, los cursos fueron complementados con la elaboración grupal de proyectos orientados a proponer soluciones a problemas de gerencia política y social. Para los trabajos finales, la UNR previó el desarrollo de un taller específico que permitió enmarcar los proyectos en alguna de las tres áreas sugeridas por CAF y GWU: (1) participación ciudadana y gobernabilidad; (2) desarrollo local y reducción de la pobreza; (3) resolución de conflictos y mejora de la convivencia ciudadana.



Acto de apertura del Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política, UNR, 2012.



Séptima clase Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, 2013.

Universidad Católica de Córdoba



A través de su Instituto Federal de Gobierno (IFG) perteneciente a la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (Fac.CPyRRII), la Universidad Católica de Córdoba (UCC) ha implementado el Programa desde 2012. Su trayectoria en formación se destaca en las áreas de investigación, asistencia técnica e incidencia pública.

Tanto el IFG como la Fac.CPyRRII cuentan con una amplia experiencia de trabajo con los gobiernos provinciales argentinos, especialmente, con aquellos del Noroeste del país. De esta forma, el desarrollo del Programa en la ciudad de Córdoba permite que esta institución sea la «puerta al norte», región donde se encuentran las provincias del país con indicadores de desarrollo humano y económico más bajos.

Esta experiencia permitió que en 2014, y con el apoyo de la Escuela de Administración Pública del Gobierno de la Provincia de Salta y del Consejo Profesional de Ciencia Política de La Rioja, el Programa se haya desarrollado en forma presencial en Córdoba y en Salta, y en forma semipresencial en La Rioja. Esta distribución ha facilitado una afluencia de participantes provenientes de nueve provincias del país.

A su vez, el IFG promovió la inclusión de tutores, cuyo rol es acompañar el proceso de formación de los participantes brindando un apoyo académico y técnico de inestimable valor para cursantes que han perdido familiaridad con las exigencias de la alta formación. Los tutores tienen la responsabilidad de supervisar de manera personalizada y focalizada los avances de los proyectos finales.

En la actualidad, la Universidad Católica de Córdoba ha graduado a más de 200 hombres y mujeres comprometidos en fortalecer la gobernabilidad democrática del país. En el periodo 2014, el Programa contó con 115 participantes.

«Creo que el Programa es muy importante porque permite la interacción entre lo que se produce a nivel académico y la gestión concreta de los actores sociales y políticos en su hacer cotidiano. La sociedad reclama líderes formados que sean capaces de gestionar y que creen, además, espacios democráticos de participación donde los ciudadanos se sientan representados».

Alejandra Ruiz

Docente del Programa, Universidad Católica de Córdoba

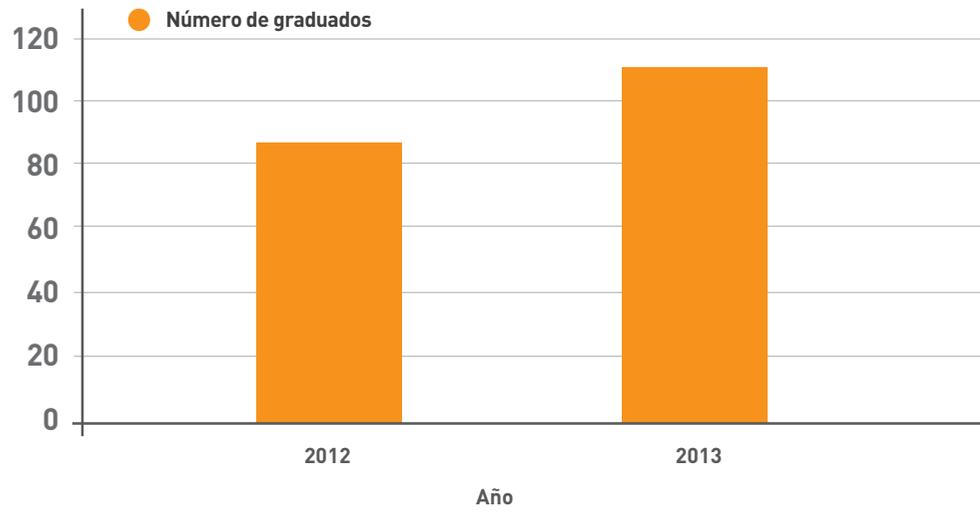


Gráfico 18. Graduados Universidad Católica de Córdoba 2012-2013
Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional



Graduados 2014.

«Este curso nos ha enseñado a proyectar, generar, armonizar y compaginar las ideas que muchas veces tenemos sueltas y no sabemos cómo armarlas, cómo estructurarlas académicamente. No puedo decir más, simplemente confirmar que esto ha sido extraordinario, maravilloso. Y cualquier alumno que venga de aquí en más se va a llevar una gran alegría, pero, sobre todo, se va a llevar mucho aprendizaje académico».

Víctor Montoya

Secretario General de Obras Sanitarias, Santiago del Estero

«Fundamentalmente, destaco las herramientas que nos dio. En primer lugar, cómo armar un proyecto, cómo diseñarlo, cómo es el proceso, cuánto lleva la elaboración, el control y todo lo demás. Eso fue una de las herramientas principales de esta formación. Pero, a su vez, fue muy amplio, no solo en la comunicación de la gestión gubernamental, cómo clarificar, cómo elaborar las políticas, cómo diseñarlas y ejecutarlas».

María Claudia Ortiz

Secretaria de Economía, Municipalidad de La Rioja

«Este Programa le ha brindado a mi institución las herramientas para desarrollar con mayor fluidez la posibilidad de capacitar a los beneficiarios de Cáritas. En mi caso, es capacitar a la gente que no tiene lugar en el área laboral para que tengan conocimiento en un oficio y logren un espacio de dignidad dentro de la sociedad».

Sofía Sala

Asociación Civil NATIVITAS

«Hay dos aspectos que, muchas veces, no se llegan a amalgamar, y son la técnica y la política. Este Programa me enseñó que siempre para hacer algo, hay que tener una decisión política, pero, después, también, está la incorporación del técnico. Por eso, esa herramienta de incorporación y esa sencillez con que los profesores nos explicaron eso, para mí, fueron muy positivas».

Jorge Caserio

Intendente, Municipalidad Valle Hermoso

«Esto debería especialmente llegar a todas las organizaciones sociales, políticas, sindicales. Diría más, yo creo que es necesario que estas nociones de práctica política estén en la educación. Es fundamental porque la educación es la base para afirmar un sistema democrático que piense en la participación».

Víctor Díaz
Fundación La Luciérnaga

«Es muy importante seguir formando líderes sociales, porque la sociedad ha cambiado. La información está al alcance de todos, pero los líderes tienen que estar un pasito más allá y poder gestionar y plasmar acciones de gobierno que sean sostenibles y sustentables en el tiempo».

Cristina Am
Directora de Relaciones Institucionales, Secretaría de Turismo, Ciudad de Salta

«Para mí, el Programa, más allá de una capacitación, fue una formación muy importante, gracias a la cual pudimos incorporar conceptos teóricos, pero bien planteados también desde la dimensión práctica, que nos otorgaron elementos para mejorar nuestros gobiernos».

Gabriel Fernández
Intendente, Municipalidad de Viamonte



Dinámica de juego de roles, sede Córdoba, 2014.

Proyecto: «Hacia una gestión integral de los residuos sólidos urbanos domiciliarios en la ciudad de Bell Ville»

Realizado por Alessio Luis Conti, Gabriel Germán Fernández, Gerardo Néstor López, José Luis Pedraza, Roberto Exequiel Varela

El objetivo de este proyecto, realizado en 2012, es implementar una apropiada gestión de los residuos sólidos urbanos (RSU) en la ciudad de Bell Ville, mejorando las condiciones de calidad y eficiencia de la prestación del servicio de recolección, tratamiento y disposición final. Los objetivos específicos delineados son los siguientes:

- Conformar una planta de separación de RSU, dotada de la infraestructura y tecnología adecuadas para tal fin, en un predio diferente al del actual vertedero local a emplazarse en un predio de 15.000 metros cuadrados ubicado al este del ejido urbano de Bell Ville.
- Fortalecer la capacidad institucional de la Municipalidad de Bell Ville para aumentar en la ciudadanía la aceptación de hábitos de separación en origen de los RSU domiciliarios.
- Crear condiciones económicas que den sustentabilidad al tratamiento de los RSU.
- Incluir formalmente a los «cirujas»⁵ en el proceso de recolección, tratamiento y disposición final de los RSU.
- Fortalecer el poder de policía municipal para reducir los microbasurales.
- Reducir el volumen de los RSU domiciliarios en disposición transitoria.
- Aumentar el volumen de los RSU domiciliarios inorgánicos destinados a reciclado y reutilización.
- Eliminar la disposición de RSU a cielo abierto.

En Bell Ville la disposición final de los RSU se realiza en un vertedero a cielo abierto, sin clasificación de ningún tipo; estos son arrojados al predio y forman montañas de residuo con los consiguientes riesgos ambientales, de salud, etc.

Dado que la conformación del equipo que elaboró el proyecto contó con participantes que se desempeñaban en la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad, este pudo ser presentado ante el intendente, quien evaluó la situación del inadecuado tratamiento de los RSU, así como sus causas y efectos.

Frente a ello, y considerando las experiencias anteriores, se resolvió implementar un proyecto de gestión de los RSU que posibilite en forma progresiva generar las condiciones para elevar el nivel de compromiso vecinal en la separación en origen y, al mismo tiempo, alcanzar la tecnología adecuada para una adecuada disposición final de los RSU.



Panamá



21 Distritos

7 Provincias

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Panamá

1 COCLÉ

Aguadulce, Antón, Natá, Penonomé

2 COLÓN

Colón

3 CHIRIQUÍ

Alanje, Bugaba, David y Dolega, Boquete, San Lorenzo

4 HERRERA

Chitré, Parita

5 LOS SANTOS

Guararé, Las Tablas, Los Santos, Macaracas

6 PANAMÁ

Arraiján, Capira, Chepo, La Chorrera, Panamá, San Miguelito

7 VERAGUAS

Santiago, Río Jesús

La división político-administrativa de la República de Panamá comprende 10 provincias, 77 distritos (municipios), 5 comarcas indígenas y 655 corregimientos.

Desde 2010, y de acuerdo con su estrategia de expansión, CAF ha implementado el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública en un total de 7 provincias y 21 distritos a través de la Universidad de Panamá.

Universidad de Panamá



El Centro de Políticas Públicas y Transparencia (CPPT) es una unidad administrativa de la Vicerrectoría de Extensión (VIEEX) de la Universidad de Panamá, creada en junio de 2009, como referente nacional para impulsar y ejecutar programas dirigidos a la capacitación de recursos humanos y análisis de los procesos de formulación y ejecución de las políticas públicas y programas institucionales.

A través del Centro de Políticas Públicas y Transparencia (CPPT), el Programa ha sido impartido en las siguientes sedes: Campus Universitario Harmodio Arias Madrid (Curundú), Centros Regionales Universitarios de Azuero, San Miguelito, Coclé, Veraguas y Colón, y en la Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI).

De este modo, se ha procurado cumplir con la meta de alcance nacional, dado que la Universidad de Panamá tiene a su disposición una estructura informática y plataforma web que enlaza las sedes y extensiones regionales universitarias con presencia en todas las provincias del país. Esta capacidad instalada le ha permitido contar con centros equipados y atender a la mayoría de los municipios.

Específicamente, participaron estudiantes provenientes de siete provincias (primera división político-administrativa): Coclé (Distritos de Aguadulce y Penonomé), Colón (Distritos de Colón y Portobelo), Chiriquí (Distritos de Alanje, Barú, Boquete, Boquerón, Bugaba, Dolega, David y Tolé), Herrera (Distritos de Chitré y Ocú), Panamá, Veraguas y Los Santos (Distritos de Guararé, Las Tablas y Los Santos).

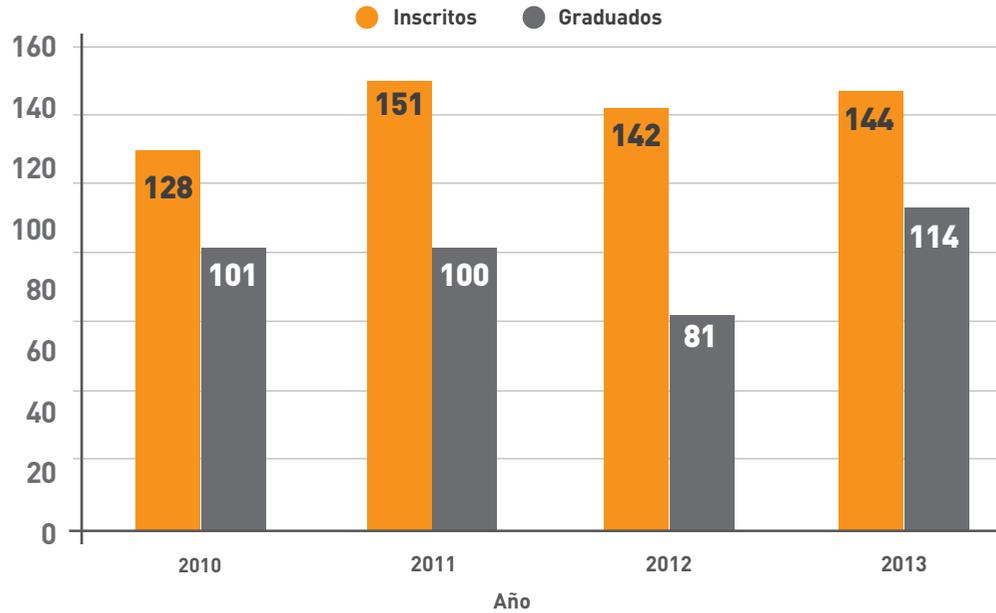


Gráfico 19. Relación inscritos-graduados Universidad de Panamá 2010-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Durante el periodo 2010-2014, la Universidad ha ejecutado con éxito el Programa y ha capacitado a más de 400 participantes. Entre el 70 % y el 80 % de los egresados, son funcionarios provenientes del sector público y de los gobiernos locales, y el porcentaje restante, líderes y profesionales de la sociedad civil y ONG que trabajan con gobiernos locales o se encuentran comprometidos con el desarrollo de su comunidad.

De esta forma, se ha podido beneficiar con la capacitación a instituciones, como alcaldías de los municipios de Dolega, David, Las Tablas, Guararé, Colón y Donoso; juntas comunales de la Colorada de Los Santos y Los Algarrobos de Dolega; ministerios de Comercio e Industrias, Economía y Finanzas, Desarrollo Social, Gobierno y de la Presidencia; tribunal administrativo de Contrataciones Públicas; contraloría general de la República; Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; Tribunal de Cuentas; Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental, entre otras.

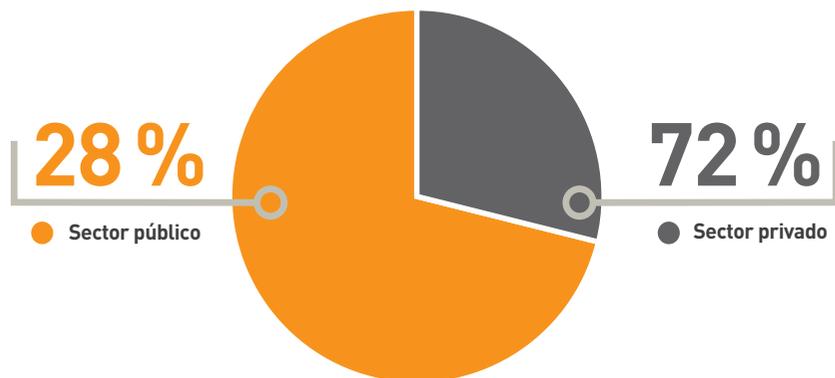


Gráfico 20. Composición sector público-privado periodo 2010-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Como unidad ejecutora del Programa, el CPPT realizó una evaluación —más allá de la que anualmente efectúa CAF— a fin de analizar los resultados y valorar posibles impactos. A partir de este estudio, se pudo determinar que ocho de cada diez participantes consideran que el proceso de enseñanza y aprendizaje cumplió su cometido al estimular la aplicación de los conceptos y metodologías⁶.

Respecto a la presentación de proyectos preparados por los equipos, sobre la base de una situación real vinculada con las áreas temáticas establecidas por CAF, se han producido un total de 75 trabajos en las primeras cuatro ediciones del Programa.

Algunos de los proyectos han estado orientados a fortalecer las capacidades municipales en el Distrito de Bugaba mediante la creación de un Centro Interdisciplinario para la Formulación, Captación y Ejecución de Proyectos Municipales; construir, en la comunidad de Boca de Parita, un sistema de alcantarillado sanitario para disminuir los niveles de contaminación de las aguas del Río Parita; formular una política cultural en el Distrito de Colón; disminuir el índice de desempleo en el Distrito de La Chorrera, promoviendo la inserción y productividad laboral a través de un Centro de Capacitación y Productividad Laboral de Panamá Oeste, entre otros.

«Para la GWU es un gran placer poder fomentar la capacitación en temas de buen gobierno y proporcionar las herramientas que se emplean en dicha tarea. Sin embargo, más que un objetivo superficial, nuestra misión junto con CAF es fomentar la construcción de una comunidad de liderazgo a nivel local.

Los funcionarios públicos que desempeñan sus tareas en el nivel gubernamental local son los que se encuentran más próximos al ciudadano común; por lo tanto, tienen una gran responsabilidad, porque sus decisiones en el cargo son las que generan un impacto de primera mano en la sociedad. Y, a su vez, tienen la oportunidad de ser actores de cambio inmediato y de estabilidad en su comunidad».

Israel Navarro

Coordinador Académico del Programa de Gobernabilidad, George Washington University



Acto Clausura 2011. Por CAF: Rubén Ramírez, Director Representante CAF Argentina, ex Director Representante CAF Panamá, y Gloria Betancourt, Ejecutiva Principal de la Dirección de Administración de Fondos Especiales.

«El Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública es uno de los programas de CAF dirigido a fortalecer la formación y capacitación integral de autoridades y equipos técnicos de las instancias gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil, en el marco de la gestión descentralizada, con el objetivo de alcanzar mayores niveles de gobernabilidad democrática ».

Susana Pinilla

Directora Representante CAF en Panamá



Acto inaugural del Programa, 2014.

Referencias

1. CAF y la Escuela de Posgrado de Gerencia Política de la GWU sugieren enfocar la selección de alumnos participantes según el siguiente criterio:
 - 50 % representantes del municipio local;
 - 30 % representantes de otros niveles gubernamentales o representantes de organizaciones;
 - 20 % público en general.
2. CAF y la Escuela de Posgrado de Gerencia Política de la GWU desarrollaron junto con representantes de distintas alcaldías de Bolivia un taller denominado «Encuentro para la Acción» en mayo de 2001. El objetivo del encuentro era capacitar a líderes y equipos de apoyo de las municipalidades del país en el fortalecimiento del proceso de descentralización e identificar áreas prioritarias que ameritaran la acción de CAF y otras instituciones. A partir de las conclusiones del encuentro, se terminó de delinear el primer piloto del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública.
3. Hasta ese momento la denominación era «Gobernabilidad y Gerencia Política».
4. La composición de la malla curricular que se detalla corresponde al diseño previsto para el ciclo 2014. Los contenidos están sujetos a modificaciones y ajustes según las necesidades académicas que se identifican en el proceso de implementación y en las evaluaciones anuales correspondientes.
5. Nota de la editora: Palabra e origen lunfardo. En la Argentina se denomina así a personas en situación de calle en las grandes ciudades.
6. Conclusiones extraídas del Proyecto de Investigación N.º 1 «Resultados e impactos del Diplomado sobre Gobernabilidad y Gerencia Política», elaborado por el CPPT de la Universidad de Panamá.



... y ...
...
...
...



LIDERAZGO PARA LA TRANSFORMACIÓN

Desde CAF, la cuestión de la gobernabilidad se asumió no solo como un problema del gobierno, sino como una responsabilidad de todos los actores sociales movilizados en la definición de las políticas que los afectan.

A partir de los lineamientos de Gobernabilidad desde los que se identificó la necesidad de formar agentes de cambio social que contribuyeran a promover una transformación en la relación entre el Estado y las comunidades, CAF diseñó e implementó, a partir de 2002, el Programa de Liderazgo para la Transformación.

El objetivo general del Programa es identificar, seleccionar y capacitar a líderes —hombres y mujeres— en visión de país y valores democráticos para que puedan ejercer su liderazgo con responsabilidad, conocimiento y capacidad de cumplir con el compromiso de construir un mejor futuro.

Su oferta se caracteriza por ser accesible, de bajo costo e integral, y se dirige a todas las personas de la sociedad civil, sin distinción de grado académico, procedencia, género o grupo generacional. De esta forma, se ha buscado llegar a líderes de la ciudadanía involucrados en organizaciones de la sociedad civil, agencias gubernamentales y no gubernamentales, organizaciones de control social, asociaciones profesionales e instituciones académicas, entre otras¹.

El Programa de Liderazgo para la Transformación se propone los siguientes objetivos específicos:

- ▶ Fortalecer el ejercicio del liderazgo en temas de derechos humanos, valores morales, lucha contra la corrupción, gestión pública, entre otros.
- ▶ Desarrollar en los participantes habilidades que les permitan transformar la realidad política y social en los espacios nacionales, locales o regionales donde se desempeñen, con un enfoque de desarrollo sostenible, equidad e igualdad de género.
- ▶ Generar habilidades para el manejo de herramientas y capacidades técnicas adecuadas para identificar las necesidades prioritarias de su comunidad, superar las limitaciones y advertir los riesgos futuros, a fin de formular acciones que contribuyan a la transformación de su contexto inmediato.
- ▶ Conocer el funcionamiento de las instancias públicas territoriales, de sus instrumentos de planificación, gestión y presupuesto, a fin de promover el ejercicio del control social ciudadano y una veeduría ciudadanía informada.
- ▶ Proporcionar instrumentos prácticos para elaborar perfiles de proyectos viables en el marco de los instrumentos de gestión pública de los municipios de los cuales los líderes provengan, enfocados a responder a realidades concretas y orientadas a su posible ejecución.

- ▶ Impulsar un liderazgo que entienda la importancia de la participación de las organizaciones de la sociedad civil, la responsabilidad social y la recuperación de la confianza en la gestión pública, de manera que pueda vigorizar las relaciones entre el estado y la sociedad mediante acciones concretas.
- ▶ Apoyar la investigación a través de estudios de caso con metodología para la elaboración de proyectos, de una temática estratégica relacionada con el desarrollo integral del país y de América Latina, consensuada entre CAF, el municipio y el equipo de docentes del organismo ejecutor.

Sobre la base del cumplimiento de estos objetivos, se espera que el líder egresado del Programa disponga de la capacidad de promover acciones individuales y conjuntas con miembros de organizaciones sociales, la comunidad y la sociedad civil organizada para la implementación de iniciativas que permitan el ejercicio de una ciudadanía plena y la mejora de la calidad de vida.



Enrique García, Presidente Ejecutivo de CAF, en el acto de clausura del Programa de Liderazgo para la transformación, en Bolivia, 2004.

Se trata, en definitiva, de potenciar las capacidades de liderazgo existentes, desempeñar un rol mediador entre el Estado y las comunidades, y fomentar modelos de participación, asociación y autogestión que instruyan a los ciudadanos en la resolución de los problemas cotidianos.

A su vez, se prevé que los líderes adquieran la capacidad de replicar los conceptos, habilidades y destrezas desarrolladas en el Programa y que los multipliquen en otras personas de su comunidad.

«Para CAF es importante el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, ya que, sin un ambiente de equilibrio y consenso entre gobernantes y gobernados, difícilmente se podrán alcanzar las metas que se plantean para el futuro».

Elvira Lupo

Ex Directora de Gobernabilidad y Cooperación Técnica CAF, actual Asesora Especial Recursos Corporativos CAF



Elvira Lupo, Ex Directora de Gobernabilidad y Cooperación Técnica CAF, actual Asesora Especial Recursos Corporativos CAF.

Primeros pasos

El Programa de Liderazgo para la Transformación se inició en Colombia a partir de un primer piloto del cual formaron parte 500 líderes seleccionados entre un total de 5000 postulantes.

En esta primera fase, con el apoyo de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), se cubrieron 12 zonas del país identificadas como de mayor necesidad de atención: El Banco (Magdalena), Neiva (Huila), Ocaña (Norte de Santander), Magangué (Bolívar), Medellín (Antioquia), Villanueva (Casanare), Popayán (Cauca), Barrancabermeja (Santander), Fundación (Magdalena), Valledupar (Cesar), Riohacha (Guajira) y Aguachica (Cesar). A partir de esta cobertura, quedaron conformados 12 centros formativos con la participación de aproximadamente 45 líderes cada uno.

Al finalizar el curso, de los 500 participantes se graduaron 466 líderes. Ello evidenció un nivel de deserción menor del 7 % y un fuerte interés y compromiso por parte de la población beneficiada.

Otro indicador de impacto se dio en las réplicas del Programa desarrolladas a partir de 2005 en las organizaciones a las cuales pertenecían los líderes seleccionados, que se reflejó en un alcance a 1500 ciudadanos pertenecientes a 146 municipios y la participación de líderes capacitados en organismos públicos locales.



Figura 1. Países alcanzados

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

El éxito conseguido en esta primera etapa condujo a su expansión progresiva por otros países de la región: Bolivia, Perú, Venezuela, Ecuador y Panamá.

Desde su inicio, se ha identificado una demanda de más de **34.706** líderes, a partir de la difusión del Programa a través de diferentes medios de comunicación masivos y visitas a una amplia gama de organizaciones sociales de la sociedad civil y los organismos públicos. Esta demanda —que se ha ido incrementando edición a edición en cada uno de los países— ha requerido del esfuerzo de los organismos ejecutores para generar procesos de selección de líderes cada vez más efectivos.

En líneas generales, el Programa ha contado con una participación anual estimada en más de 2000 líderes reconocidos y acreditados por sus comunidades.

El número de graduados alcanza en la actualidad un total de 27.000 líderes, que se distribuyen entre los distintos países, como se ilustra en el Gráfico 1.

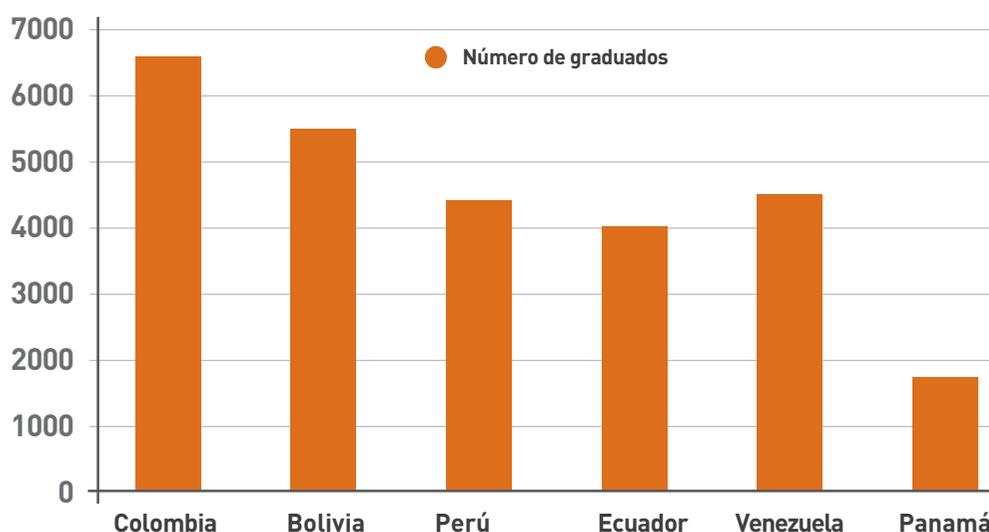


Gráfico 1. Graduados por país 2002-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Respecto a la participación por género, se ha alcanzado una composición total equitativa, 56 % mujeres y 44 % hombres capacitados, que demuestra la efectividad del enfoque de inclusión.

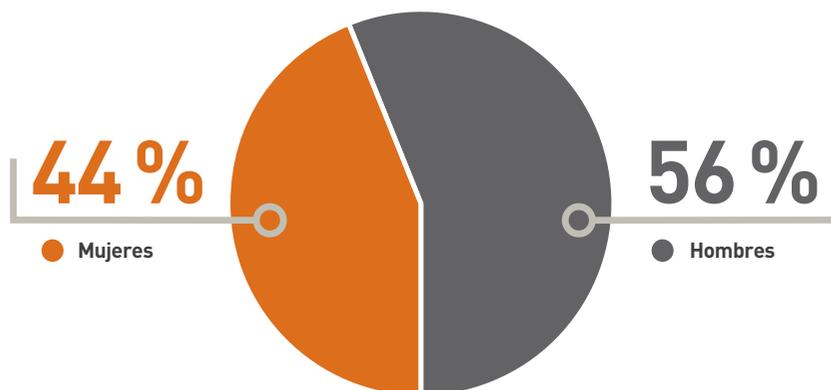


Gráfico 2. Participación de líderes capacitados por género

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

En cuanto a la demanda de organizaciones sociales participantes —se trata de organizaciones que participan de manera cercana y sinérgica con la actividad municipal—, desde el comienzo del Programa hasta el presente, la principal demanda ha provenido de las de control social y veedurías (31 %). A ellas las han seguido las siguientes: ONG (23 %), productores y gremios económicos públicos y privados (10 %), federaciones de trabajadores (8 %), entidades públicas (7 %), campesinos e indígenas (5 %), organizaciones de mujeres (5 %), académico-profesional (3 %), socioculturales (2 %), asociaciones municipales (1 %), religiosas (2 %), juveniles (2 %), y organizaciones de salud (1 %).

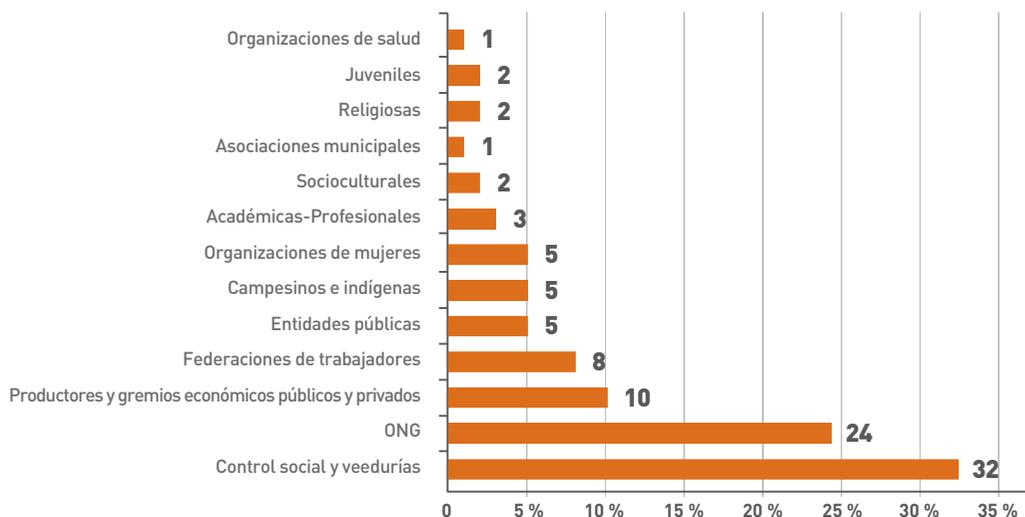


Gráfico 3. Composición de la demanda por organización social

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

La diversidad que exhibe esta composición ha permitido obtener réplicas a más de **62.999** beneficiarios directos y el desarrollo de proyectos en temas vinculados a emprendimientos barriales y comunitarios; microempresa; fundaciones público-privadas; planificación municipal; fortalecimiento a organizaciones de base productivas, sociales, políticas, académicas o culturales, entre otros.

En cuanto a la composición urbano-rural de los participantes, se ha registrado, hasta el momento, una proporción de 68 % de líderes provenientes de ámbitos urbanos y 32 % del rural.

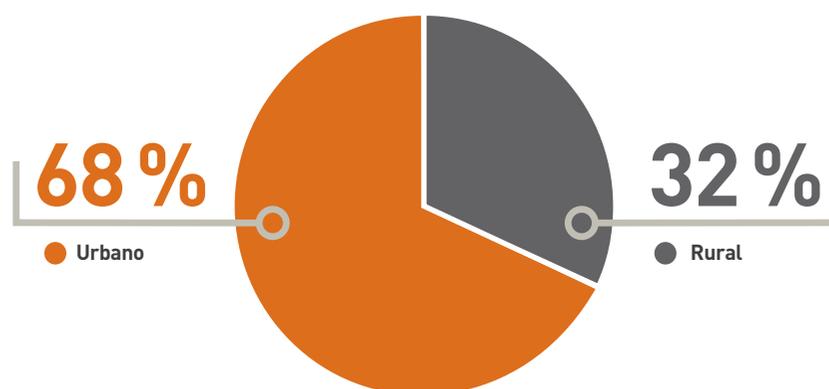


Gráfico 4. Participación por sector urbano-rural

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Con el objetivo de mejorar el proceso de implementación y obtener más y mejores resultados, CAF ha impulsado un proceso de evaluación externa al finalizar cada gestión del que se han derivado distintas recomendaciones para ser incorporadas por los organismos ejecutores².

A partir de estos estudios, se pudo saber que en todos los países ha existido una distribución equitativa entre los puestos ocupados por líderes provenientes de cargos de dirigencia (53 %) y de base (47 %) al inicio del Programa. En cambio, una vez finalizado, los líderes han pasado mayoritariamente a ocupar cargos de asesores (40 %), técnicos (34 %) y autoridades (26 %).

Además, mediante el mismo proceso evaluativo, se determinó que los líderes han atravesado experiencias exitosas en el fortalecimiento de sus organizaciones sociales en un porcentaje mayor del 80 % en todos los países. Las principales acciones realizadas se vinculan con el fortalecimiento de los procesos de planificación y la transferencia de conocimientos y capacitación.

Los resultados de estas experiencias han demostrado la sostenibilidad educativa y social del Programa junto con el alto compromiso de los participantes con sus organizaciones sociales. Conscientes de ello, y ante el pleno conocimiento de que en todos los países existe un alto número de ciudadanos beneficiarios tanto del curso como de las réplicas, CAF continúa expandiendo este Programa mediante la incorporación constante de nuevas instituciones aliadas para su implementación.

Enfoque y perspectiva

¿Qué es ser un líder? A diferencia de un dirigente, que requiere que una persona o grupo social lo designe en su cargo, líder es el hombre o mujer capaz de movilizar y conducir esfuerzos y voluntades para emprender y alcanzar objetivos de distinta naturaleza (Cerezo, 2011).

De este modo, y más allá de los liderazgos públicos y formales, existe una destacada fuerza generadora de cambios que se refleja en las asociaciones de vecinos, las urbanizaciones y los poblados más pequeños y humildes. Se trata de los líderes que, día a día, hacen contribuciones invaluable para sus comunidades (CAF, 2005)..

A todos ellos se dirige Liderazgo para la Transformación, un Programa pionero e innovador, desarrollado íntegramente por CAF, que sistematiza y articula elementos teóricos y analíticos con técnicas y ejercicios específicos orientados a construir liderazgos democráticos en los países de América Latina.

Enfoque pedagógico integral. El enfoque educativo promueve el desarrollo de capacidades, competencias, conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes para el ejercicio de la ciudadanía. Desde una concepción constructivista, se ha procurado que el conocimiento no fuera un producto individual, sino social: aprender en grupo, participar en equipos de reflexión, aceptar posiciones diversas e integrar el pensamiento en una visión de conjunto.

En este sentido, dentro de los lineamientos pedagógicos se contemplan (1) la formación basada en problemas; (2) el análisis de la realidad individual y social, sus obstáculos y potencialidades en forma de proyectos; (3) el establecimiento de esquemas y estrategias metodológicas en aula y en prácticas para potenciar el aprendizaje.

Los principios que sustentan la estrategia de capacitación son valores democráticos, visión integral del desarrollo, intersectorialidad y participación ciudadana, gobernabilidad, consolidación de la sociedad civil y sus organizaciones, y fortalecimiento institucional con transparencia de las reglas de juego entre Estado y sociedad.



Figura 2. Liderazgo para la Transformación

Adicionalmente, CAF propone los siguientes lineamientos específicos:

- Introducir componentes técnicos (relacionados con temas de desarrollo). Se busca responder a las demandas de la realidad social con la introducción de instrumentos relacionados con la gestión de proyectos en temas de planificación, manejo instrumental de medición social, propuesta y desarrollo de proyectos.
- Fortalecer el uso de nuevas tecnologías aplicadas al desarrollo. Se promueve enfatizar el uso de tecnologías accesibles y de técnicas disponibles que permiten expandir la visión de los líderes sociales en sus experticias técnicas y políticas e introducir sistemas de manejo adecuados de las redes sociales y la comunicación a los niveles de demanda social existente.
- Privilegiar la implementación de instrumental de apoyo social. Se utilizan herramientas de uso básico por los líderes ligadas a la oratoria, al conocimiento de la sostenibilidad de los recursos naturales, al comportamiento ético y a la búsqueda de transparencia.

Diversidad cultural, enfoque de género y generacional. Una intervención inclusiva e integral requiere como factores fundamentales la incorporación de principios que respeten la diversidad cultural propia de nuestra región, así como la equidad de género y la inclusión generacional de todos los ciudadanos de nuestras sociedades.

Sobre la base de esta premisa, desde CAF se ha dispuesto que las entidades ejecutoras efectúen un proceso de selección y convocatoria de líderes democrático, equitativo y transparente, que conduzca a la conformación de grupos diversos en su origen cultural, plurales en su identificación ideológica y que resguarden una adecuada proporción cuantitativa entre hombres y mujeres.

A su vez, se ha previsto abarcar un amplio espectro generacional —líderes naturales entre 18 y 50 años—, provenientes de organizaciones de base, comunitarias, de la sociedad civil, universidades y de los sectores público y privado.

Adaptabilidad al contexto local. Al igual que en el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, CAF busca proveer una capacitación que asuma y reconozca las particularidades de cada país de la región. En ese sentido, se promueve la articulación en forma balanceada de las dimensiones del ejercicio de la ciudadanía, la solución de conflictos y la administración del desarrollo, por medio de una malla curricular que define los criterios y lineamientos generales de los módulos y asignaturas a impartirse.

El objetivo es generar un manejo flexible de la malla, que combine un 80 % de contenido obligatorio para todos los programas de los diferentes países sobre la base de las asignaturas propuestas por CAF, con una estructura que permita a las entidades ejecutoras incorporar hasta un 20 % de contenidos complementarios. Este 20 % puede ser incluido en la estructura existente o formar parte de asignaturas diferenciadas en el Programa.

Es tarea de las instituciones ejecutoras adecuar el contenido del curso a la realidad y el contexto de sus países y, también, elaborar el material y los instrumentos académicos y técnicos de manera didáctica.

El dictado del curso requiere un total de seis meses.

| Asignatura | Descripción |
|---------------------------------------|--|
| Liderazgo | Promueve el liderazgo democrático, fomentando el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, favoreciendo el desarrollo del talento. Presenta las herramientas básicas del liderazgo: comunicación, oratoria, debate, autoestima y dinámicas de grupo. |
| Desarrollo personal y sociedad | Fortalece al líder para el ejercicio de la ciudadanía, sustentado en convicciones éticas y valores cívicos, fomentando el desarrollo personal, a través de la construcción de un proyecto de vida, teniendo en cuenta la identidad, la cultura y la interculturalidad. |

| Asignatura | Descripción |
|--|--|
| Competitividad, emprendimiento e innovación tecnológica | Trata sobre la transición de la estructura productiva tradicional, basada en recursos naturales, a otra de generación de valor agregado con crecientes niveles de productividad. Comprensión del emprendimiento como estrategia productiva, incidiendo en las distintas etapas del proceso emprendedor (gestación, puesta en marcha, desarrollo temprano y expansión). |
| Conocimientos básicos para la formulación de proyectos | Desarrolla la metodología del marco lógico y de la elaboración de los perfiles de proyectos, tomando en cuenta un adecuado manejo del instrumental de medición económico-social. |
| Estado, gestión pública y descentralización | Revisa el concepto de Estado, como marco para la gestión pública, con el objeto de acercar los procesos de toma de decisiones al ciudadano, en los ámbitos regional y municipal, conociendo las nuevas formas de gobierno electrónico, que permitan servicios públicos de calidad y pertinencia. |
| Ciudadanía, derechos humanos y seguridad ciudadana | Explica el ejercicio de la ciudadanía, fundamentada en la comprensión y vigencia de derechos y responsabilidades compartidas, orientados a la generación del bien común. También revisa las estrategias y políticas de derechos humanos y su vigencia efectiva, a través de los mecanismos de seguridad ciudadana. |
| Entorno nacional, regional y municipal | Fortalece la capacidad de indagación, lectura, comprensión y explicación del entorno mediante el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas que permitan interpretar el largo, mediano y corto plazo, a escala global, nacional, regional y municipal, a través de variables sociales, económicas y fiscales. Incluye, en dicho contexto, los conceptos de desarrollo y crecimiento, así como la importancia del bono demográfico. |
| Comunicación digital y desarrollo | Trabaja sobre las capacidades para una efectiva comunicación en línea entre los líderes y sus organizaciones, comunidades, entidades públicas y ciudadanía en general. En ese sentido, familiariza con el uso de redes sociales y la Internet. También presenta la importancia y el uso de los recursos educativos abiertos (REA). |
| Desarrollo sostenible | Busca la formación de líderes que ejerzan una ciudadanía responsable con los aspectos ambientales; para ello, se tiene como fundamento el desarrollo sostenible, que busca la articulación entre economía, sociedad y ambiente. Para ello, dota con conocimientos de cómo está estructurada la gestión ambiental para regular el desarrollo de las actividades humanas, y la promoción del uso sostenible de los recursos naturales. |
| Evaluación y financiamiento de proyectos | Presenta y brinda la revisión final del proyecto formulado, con su respectiva adecuación a formatos de organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, para el financiamiento del mismo e incorporando el enfoque de gestión para resultados de desarrollo (GpRD). |
| Negociación y resolución de conflictos | Desarrolla capacidades para la prevención, negociación y resolución de conflictos, presentando las características del conflicto social, los niveles de escalamiento del conflicto, la teoría de la negociación de conflictos y los sistemas alternativos de solución. |

 Cuadro 1. Malla curricular Programa de Liderazgo para la Transformación³

Desconcentración y distribución geográfica para democratizar el alcance. En el mismo sentido que en el Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública, para CAF es fundamental impulsar el curso en todo el territorio nacional. El Programa busca alcanzar líderes formados y graduados que ejerzan su condición de liderazgo con una focalización territorial en ciudades que preferentemente no sean capitales.

Por ello, se les solicita a las entidades ejecutoras que garanticen una cobertura de al menos cuatro regiones del país con cursos presenciales y, como mínimo, una sede con medios de comunicación a distancia. A su vez, se prevé que las regiones sean seleccionadas en coordinación con la Oficina de Representación de CAF en cada país, a fin de alinear los objetivos de la capacitación con las operaciones de crédito vigentes o futuras.

Orientación teórico-práctica. El Programa es impartido mediante la modalidad educativa de taller presencial y conjuga un componente teórico-analítico con un componente práctico mediante ejercicios y acompañamiento de casos reales.

De este modo, se espera un espacio donde se aplique una metodología integral y contextualizada que permita la construcción conjunta de docentes y participantes de herramientas que otorguen mayores habilidades y conocimientos a los líderes para intervenir en su realidad, sobre la base de una profundización de los valores democráticos y la activación de su ciudadanía.

Un requerimiento importante para los participantes es la presentación de proyectos de fin de curso que propongan soluciones concretas a problemas de los gobiernos locales o a la instancia territorial a la que pertenecen.

En la estructura modular del Programa, se han previsto asignaturas acordes para la formulación de proyectos, orientadas a brindar a los participantes las herramientas necesarias para que puedan contribuir, desde la formación lograda, a la mejora de la calidad de vida de la población y al fortalecimiento de la participación, la responsabilidad y las prácticas democráticas.

El proyecto constituye un conjunto organizado de acciones que interpreta las preferencias de los ciudadanos y debe estar enmarcado dentro de las siguientes áreas temáticas delimitadas por CAF:

- ▶ Participación ciudadana y gobernabilidad.
- ▶ Desarrollo económico local y reducción de pobreza.
- ▶ Resolución de conflictos y mejora de la convivencia ciudadana.

En el trabajo final, el rol del líder es movilizar a los miembros de una comunidad u organización social para que participen en la acción de cambio y en la elección de las acciones a emprender. Para el logro de esta meta, es sustancial garantizar el trabajo en grupos heterogéneos e interdisciplinarios.

Otra actividad destinada a que los participantes consoliden y actualicen sus competencias como líderes —trabajo en equipo, responsabilidad social, capacidad para planificar actividades, establecimiento de comunicación con actores sociales, articulación con organizaciones públicas y privadas— es la realización de réplicas que transmitan a la población de su entorno los contenidos del Programa. Para ello, se prevé la formación de equipos de trabajo. Esta actividad es obligatoria, validada y evaluada.

La réplica es uno de los ejercicios mejor desarrollados para el fortalecimiento de capacidades de los líderes, ya que se trata de una práctica altamente didáctica para la mejor incorporación de los contenidos teóricos. A su vez, constituye una forma de ejercitar la propuesta y la formulación de estrategias de planteamiento y futura implementación, lo que permite adquirir un mayor dominio de las herramientas analíticas provistas por el Programa.

El enfoque pedagógico que replican los líderes se orienta a fomentar la participación de los diferentes actores, mediante vinculación intersectorial e interinstitucional, bajo principios de cooperación, solidaridad, equidad y corresponsabilidad.

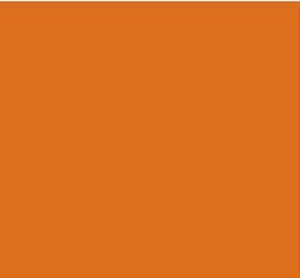
Finalmente, una característica distintiva es la posibilidad de transferir, en otros ciudadanos o en las instituciones de mayor flexibilidad y adaptabilidad de los procesos, la disposición de cambio de los equipos de trabajo, técnicos y personales sobre la base de un análisis y consideración previos del contexto.

A continuación, se presentan cronológicamente los resultados del Programa de Liderazgo para la Transformación obtenidos en cada país, a partir de su implementación por parte de entidades de alto prestigio, como se desprende del Cuadro 2.

| País | Universidades aliadas |
|------------------|-------------------------------|
| Colombia | ESAP |
| Bolivia | Idea |
| Perú | USMP |
| Ecuador | ESPOL / Universidad de Cuenca |
| Venezuela | IUGT / Fundación Gumilla |
| Panamá | IUGT / USMA |

Cuadro 2. Países y universidades aliadas.

Fuente: Información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional



Colombia



501

Municipios

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Colombia

El Programa de Liderazgo para la Transformación ha sido ejecutado en Colombia en el periodo 2002-2011, durante el cual se logró una cobertura de 501 municipios. Para esta tarea de formación, CAF contó con el apoyo de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) desde el inicio de su gestión.

Escuela Superior de Administración Pública



La ESAP asumió la responsabilidad de desarrollar una nueva cultura para la transformación democrática en pos de contar con líderes colombianos capaces de asumir los nuevos roles del Estado, el mercado y la sociedad civil en el desarrollo.

El pensamiento de la «Escuela de Ciudadanía» —así ha denominado la ESAP al Programa— ha buscado recuperar el valor de lo propio e invitar a reconocer el territorio como construcción sociocultural mediante el posicionamiento de líderes en condiciones de avanzada en los procesos regionales y locales.

Operativamente, la Escuela ha contado con 15 sedes territoriales ubicadas en las ciudades capitales que concentran el mayor porcentaje de la población del país, junto con los Centros Territoriales de Administración Pública, ubicados en diferentes municipios alejados de los grandes centros urbanos y adscritos a una de las sedes territoriales de la ESAP. Ello ha permitido la realización de las actividades de capacitación, asesoría, documentación en línea y reuniones presenciales en todo el territorio nacional.

En total, se han conformado 25 centros ubicados en El Playón y San Gil; Santander, La Dorada; Caldas, Chía y Chipaque; Cudinarca, Río Negro y San Carlos; Antioquía, Cartagena; Bolívar, Corinto y Sucre; Cauca, Tauramena; Casanare, San Andrés Islas, Inírida; Guainía, Valle del Guamuez; Putumayo, Cúcuta; Norte de Santander, Becerril; Cesar, Montería; Córdoba, San Juan del Cesar; La Guajira, Manatí y Barranquilla; Atlántico, Ciénaga y Plato; Magdalena, Aldana; Nariño, Pereira; Risaralda, y Villarrica; Tolima.

El curso se ha organizado mediante una estructura de Diplomado, en un total de 170 horas, 130 de ellas presenciales, organizadas en 13 módulos temáticos, junto con 40 horas de trabajo de campo basado en el desarrollo de réplicas formativas⁴.

Los resultados del Programa expresan un total de 6623 líderes graduados, 29.809 formados a partir de ejercicios de réplicas y 501 municipios del país beneficiados.

En cuanto a la participación de líderes por sector territorial, se observa un 72 % proveniente del ámbito urbano y un 28 % proveniente del rural.

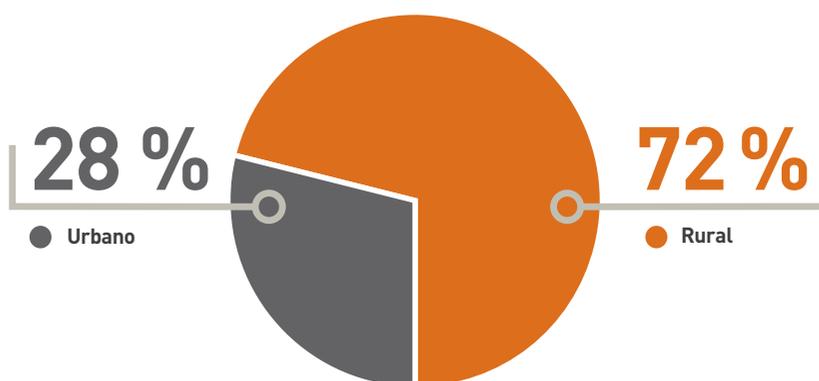


Gráfico 5. Participación de graduados por sector urbano-rural

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Asimismo, y en línea con el principio de equidad de género que persigue el Programa, el 49 % de los graduados han sido mujeres y el 51 % hombres.

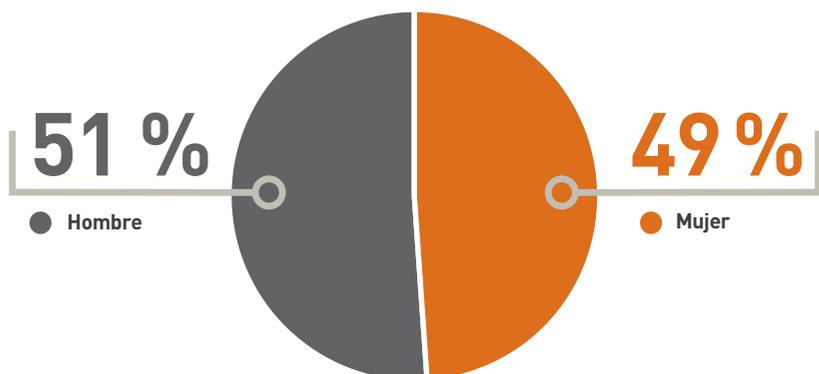


Gráfico 6. Graduados por género

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

De esta forma, la magnitud de la cobertura alcanzada por la ESAP ha permitido la promoción y selección de un alto número de líderes representantes de organizaciones sociales, seleccionadas con equidad de género y predominio urbano. Entre ellas, se destacan las juntas de acción comunal, responsables de la representación barrial, las ONG, los gremios y aquellas organizaciones vinculadas a actividades de control social y veedurías.

Experiencias exitosas e impactos

◆ **Ángela María Josa**

En la localidad de Pasto, creó dos asociaciones productivas mediante la organización de 50 mujeres de estratos I y II, con un grado de escolaridad muy bajo, con un promedio de hijos de 3 a 4, que habían sido víctimas de maltrato familiar y abandono. Para ello, empleó herramientas de concertación y empoderamiento, y logró capacitarlas en actividades productivas y de negociación aprendidas en el Programa. Posteriormente, gestionó la dotación de maquinaria e insumos para el tejido con el apoyo del grupo organizado de 30 mujeres.

◆ **Paulina Fuentes Palma**

En la convocatoria del Ministerio de Cultura Nacional, dentro del Programa Música para la Convivencia para las escuelas de música del país, implementó los conocimientos y herramientas del módulo de Evaluación de Proyectos cursado en el Diplomado. Específicamente, su acción fue sustentar y desarrollar la necesidad que tenía la escuela de música Filemón Quiroz del municipio de Becerril (Cesar). Su proyecto obtuvo el primer lugar, benefició a 150 niños de edades de 7 a 18 años y a las comunidades aledañas, y permitió que los niños, niñas y adolescentes ocuparan el tiempo libre en música con el fin de construir paz para Colombia.

◆ **Jorge Antonio Girón Mendieta**

Pertenece a una asociación de productores de frutas exóticas. Su proyecto ha consistido en mejorar la calidad de vida de los miembros de la asociación, así como de la región donde se desarrollan sus principales actividades. Utilizó las herramientas de mapeo de entidades aportantes, identificación y formulación de proyectos que obtuvo en el Programa de Liderazgo para la Transformación. Logró gestionar proyectos por 40 millones de pesos colombianos, que beneficiaron a más de 60 familias directamente y a otras 20 de manera indirecta.

◆ **Javier Adolfo Quiñones Silva**

Mientras finalizaba el Diplomado, en plena campaña electoral, asesoró a dos candidatos en la formulación de programas de gobierno aplicando los conocimientos y metodologías adquiridos durante el Programa. Específicamente, utilizó las herramientas de análisis y contextualización, las cuales fueron la base de la propuesta de gobierno de dichos candidatos. Su idea principal era, en la política local, vincular el enfoque diferencial y promover la participación ciudadana para el desarrollo social. Uno de los dos candidatos obtuvo el cargo al que aspiraba y Quiñones Silva trabajó para él como secretario de Planeación. El plan de desarrollo fue exaltado entre los cinco mejor formulados de los municipios de categoría 4, 5 y 6 a nivel nacional y obtuvo la mención de Expoinnovación que otorga la Federación Nacional de Municipios, gracias a la aplicación de la metodología adquirida y la participación de las comunidades.

«El valor agregado del Programa es la formación de líderes a nivel local y regional. El desarrollo de la región y de los municipios requiere de gente que lidere estos procesos con adecuado conocimiento en el sector público, en la formulación de proyectos, en la planificación, la ética, los valores, en la interacción con el sector privado y en lo importantes que son los temas públicos y colectivos. Entonces, para CAF el valor agregado es básicamente crear líderes».

Víctor Traverso

Director Representante CAF Colombia

«Ha sido una experiencia positiva, porque es la forma como podemos empoderar a la comunidad, es la forma como la comunidad puede participar activamente de todos y cada uno de los proyectos y los programas que se le lleven a ella».

Juan Enrique Mendoza

Alcalde San Diego, Cesar

«Es importante involucrarse en todos los temas de liderazgo en la comunidad, porque eso permite que a ti te conozcan, que tú llegues, que tú prosperes y que seas pionero en determinado sector y así vincules a muchísima más gente».

Ana María Olaya

Cali, Valle de Cauca

«Esta capacitación es muy importante, porque hay muchas personas que hemos sido líderes, siempre hemos participado con la comunidad, pero nos hacía falta una forma de explicar mejor a la comunidad y que la comunidad nos entienda mejor y nosotros poder llegar más a ella».

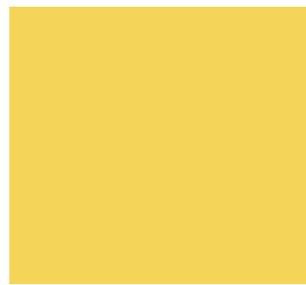
Lucelly Jiménez
Bucaramanga, Santander

«Este Programa permite ampliar un espacio más dentro del campo de la formación, descubrir que en el interior de nosotros mismos tenemos una serie de valores escondidos y, gracias a esta capacitación, hoy los estamos colocando en una práctica que ha sido fundamental en el desarrollo para un país mejor».

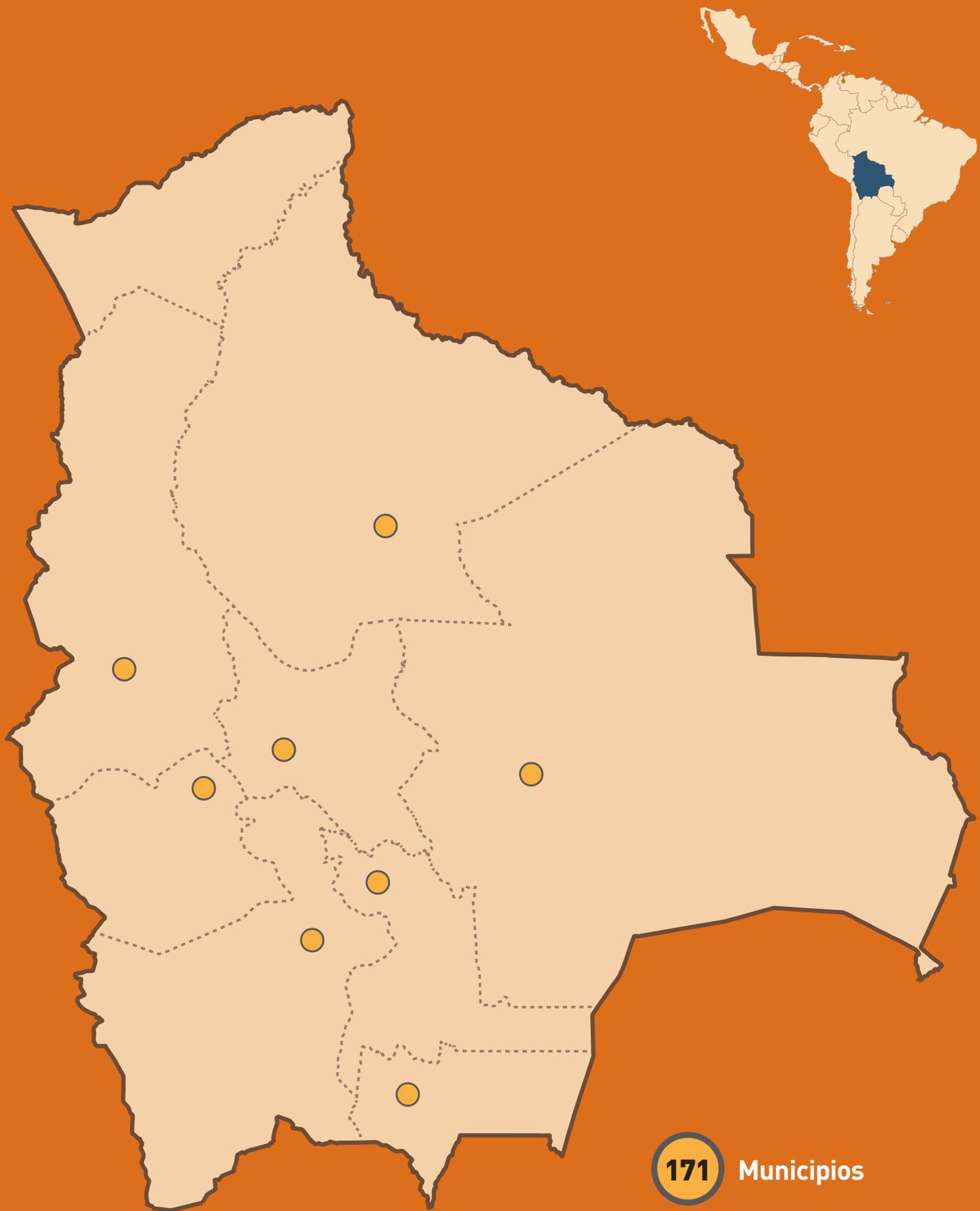
Álvaro Gil Mendoza
Cúcuta, Norte de Santander



Participación del presidente de la república Álvaro Uribe en el cierre del Programa Liderazgo para la Transformación, septiembre 2009.



Bolivia



171 Municipios

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Bolivia

En 2004, CAF inició en Bolivia la implementación del Programa de Liderazgo para la Transformación. Desde entonces, con el apoyo de la Fundación IDEA, se han alcanzado 171 municipios de todo el país.

Fundación IDEA



La Fundación IDEA es una institución nacional dedicada a la capacitación y formación del factor humano en toda Bolivia. Ha llevado a cabo diez ediciones del Programa mediante el impulso de procesos colectivos tendientes al fortalecimiento de la sociedad civil, a través del desarrollo de liderazgos con visión de país y capacidad de crear escenarios donde el encuentro entre la sociedad y el Estado sea más equitativo y dialógico, lo que fortalece la gobernabilidad.

La ejecución del Programa conjuga dos modalidades: clases presenciales en tres regiones centrales del país —La Paz, Cochabamba y Santa Cruz— y clases a distancia por videoconferencias.

Para estas actividades, la Fundación IDEA cuenta con medios tecnológicos y licencias para impartir instrucción mediante videoconferencias y con una plataforma de educación a distancia (Moodle), con la finalidad de mejorar el proceso educativo que involucra a alumnos y docentes. Asimismo, estas herramientas son apoyadas por la conexión al satélite Tupac Katari para garantizar la señal del Internet en todo el territorio nacional⁵.

En el caso de la modalidad presencial, se ha previsto el apoyo de medios audiovisuales y facilidades tecnológicas de Internet dentro de las aulas, así como el uso de la plataforma Moodle para la entrega de material de casos prácticos, ejercicios y material complementario.

La sede central del Programa se encuentra en la ciudad de La Paz y también cuenta con oficinas propias en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz. El resto de las sedes de ejecución se eligen anualmente bajo criterios que aseguren que las zonas sean conglomerados productivos y de inversiones CAF en infraestructura vial, energética y saneamiento, entre otras.

En el periodo 2004-2014, el Programa ha sido ejecutado en 22 ciudades de ellas, 9 capitales y 13 ciudades intermedias: Achacachi, Beni, Camiri, Caranavi, Copacabana, Challapata, Chulumani, Cobija, Cochabamba, El Alto, La Paz, Llallagua, Oruro, Potosí, Riberalta, Santa Cruz, Sucre, Tarija, Trinidad, Uncia y Viacha.

En las nueve ediciones del Programa, la Fundación IDEA ha contado con una participación de 5495 líderes, 58 % hombres y 42 % mujeres, de los cuales el 68 % provienen del área urbana y el 32 % del área rural. Durante 2014, se inscribieron 425 líderes, cifra que superó la meta prevista para la décima edición.

Se ha evidenciado un balance satisfactorio en la participación de organizaciones sociales rurales y urbanas. Entre estas, se destacan las organizaciones campesinas e indígenas, las de productores y servicios y las vinculadas al control social y ONG, las cuales han ido ganando espacios en lo local por las posibilidades que han abierto las nuevas normas y procesos vinculados a estas temáticas en Bolivia.

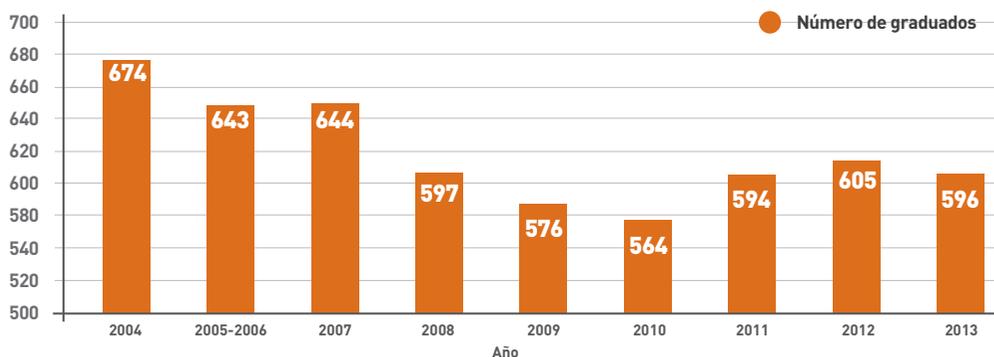


Gráfico 7. Graduados Fundación IDEA 2004-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

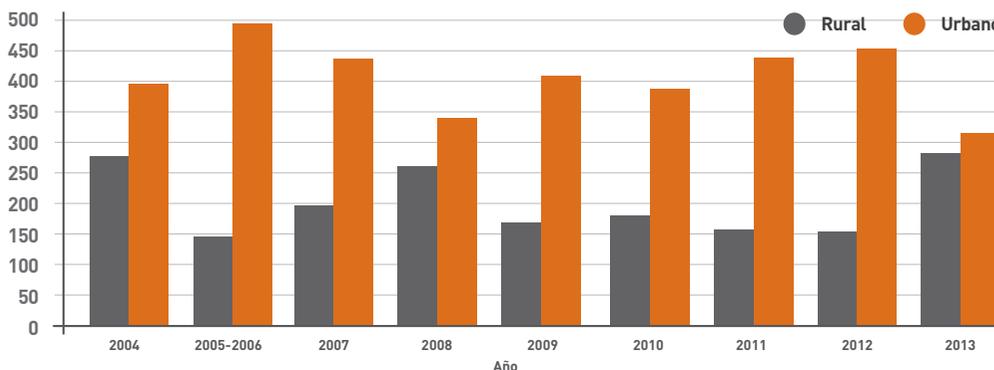


Gráfico 8. Graduados según sector rural-urbano

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Experiencias exitosas e impactos

◆ **Danitza Quintanilla, Directora de Coordinación Macrodistrital y Participación Ciudadana, H. Concejo Municipal de La Paz**

Elaborado por el grupo 1 de La Paz en 2011, el proyecto aborda una temática tanto educativa como social, que se da en los colegios, escuelas públicas y privadas, que tiende a permanecer vigente ante la indiferencia de autoridades educativas y de los propios padres.

El principal objetivo del trabajo fue disminuir el acoso escolar en las unidades educativas del distrito 4 San Antonio de la ciudad de La Paz a través del desarrollo de un programa preventivo sustentado en acciones de capacitación, difusión e información sobre la temática.

Se escogió este macrodistrito por ser una de las zonas con más violencia en la ciudad. De acuerdo con el informe de la ONG Voces Vitales, en Bolivia, 6 de cada 10 niños sufren violencia escolar y 7 de cada 10 niños sufren violencia intrafamiliar; esta última se considera una de las causas para el acoso escolar.

Para su elaboración se utilizó una encuesta con una muestra de 350 estudiantes de entre 7.º y 8.º de primaria y entrevistas semidirigidas a actores claves. En ese marco, las herramientas obtenidas en el Programa fueron de gran utilidad. En 2011 el proyecto fue impulsado en el Consejo Municipal y hoy es ley.

◆ **Christian Fabián Uriona Herrera, Secretario Ejecutivo de la Universidad Católica Boliviana (UCB)**

Históricamente, dentro de la UCB, los intentos de conformar una organización representante de los trabajadores administrativos fueron vanos y generaron reacciones negativas.

En este contexto, y después de concientizar a los trabajadores administrativos, estos comprendieron la necesidad de tener una representación ante las autoridades, no con el fin de ejercer una oposición, sino de salvaguardar la seguridad institucional y laboral de cada uno de los miembros de la institución.

Las herramientas de liderazgo y desarrollo personal adquiridas en el Programa propiciaron un entorno de negociación y de trabajo en equipo. Como resultado, se creó el sindicato de trabajadores administrativos de la UCB, la única a nivel nacional y la primera dentro de las universidades católicas.

«El Programa Liderazgo para la Transformación tiene la finalidad de formar líderes con visión de largo plazo, dotarlos de nuevas herramientas y guiarlos por una práctica ética que les permita concretar procesos de transformación autosostenibles, transparentes y participativos. Una de las piezas clave en la Agenda Integral para el Desarrollo propuesta por CAF es la calidad del capital humano, por esto, la Institución realiza esfuerzos para promover un máximo aprovechamiento de las capacidades en la sociedad».

Emilio Uquillas

Director Representante CAF Bolivia

«Al entrar al curso, yo era un supervisor de sistemas y actualmente, estoy como subgerente».

David Bautista Saca

La Paz

«Todo el Programa, en realidad, nos ha brindado excelentes herramientas que nos permiten a nosotros como líderes poder transmitir nuestras ideas».

Laura Rojas

Cochabamba

«Este Programa ayuda bastante a las organizaciones sociales. Podemos ver los actores que han pasado por estos cursos están ejerciendo los cargos en instituciones públicas y privadas».

Martha Mamani Mamani

La Paz



Enrique García, Presidente Ejecutivo de CAF junto a líderes graduados en 2004.



Participantes del Programa de Liderazgo para la Transformación, 2004.



Perú



511 Municipios

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Perú

El Programa de Liderazgo para la Transformación es implementado desde 2005 por medio del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública de la Universidad San Martín de Porres (USMP). Desde entonces se han alcanzado 511 municipios en todo el territorio nacional.

Universidad Católica San Martín de Porres



El Instituto de Gobierno y de Gestión Pública (IGGP) de la Universidad de San Martín de Porres (USMP) tiene como propósito formar líderes de alto nivel, a partir de los nuevos conceptos de gestión basada en evidencias, para garantizar la gobernabilidad democrática, a nivel nacional, regional y local, del Perú.

Para ello, cuenta con un cuerpo académico con sólida formación y experiencia profesional en el campo de la gestión pública, que permite capacitar adecuadamente a los futuros líderes de la nación.

El IGGP de la Universidad de San Martín de Porres, mediante distintas alianzas estratégicas de niveles regional, provincial y local, ha ejecutado el Programa con una estructura de Diplomatura en dos modalidades: una presencial y otra a distancia o virtual. En ambos casos, el tiempo de trabajo académico asignado a cada módulo tiene una duración de 16 horas pedagógicas.

La modalidad presencial se realiza en cuatro sedes de Lima: Villa El Salvador (Lima Sur), Comas (Lima Norte), San Juan de Lurigancho (Lima Este) y La Victoria (Lima Centro). La modalidad a distancia o virtual se desarrolla en cinco sedes macrorregionales: La Libertad, Lambayeque, Huánuco, Arequipa y Junín. Los módulos referidos a proyectos se desarrollan para ambas modalidades de manera presencial. Estos son el módulo 4, Conocimientos básicos para la elaboración de proyectos, y el módulo 10, Evaluación y financiamiento de proyectos.

En el caso de la modalidad a distancia, el IGGP ha generado una alianza estratégica con la USMP Virtual, área especializada en cursos virtuales. En ese marco, los docentes del Programa han elaborado los siguientes formatos orientadores del trabajo académico en el aula virtual: Sílabo, Cronograma de actividades, Tareas, Foro

de Bienvenida, Foro de Consulta, Foro de Debate, Examen. Del mismo modo y para efectos de presentación audiovisual del módulo y del docente, se han pregrabado los siguientes videos: Video de presentación personal, Video de presentación del módulo, Video de clase pregrabada. Todo este material se encuentra alojado en nueve aulas virtuales que corresponden a las nueve sedes.

Cabe destacar que hasta 2013, el Programa de Liderazgo para la Transformación ha formado, de manera ininterrumpida, a 4449 líderes naturales, procedentes de 511 municipios, con lo que cubrió las 26 regiones del Perú.

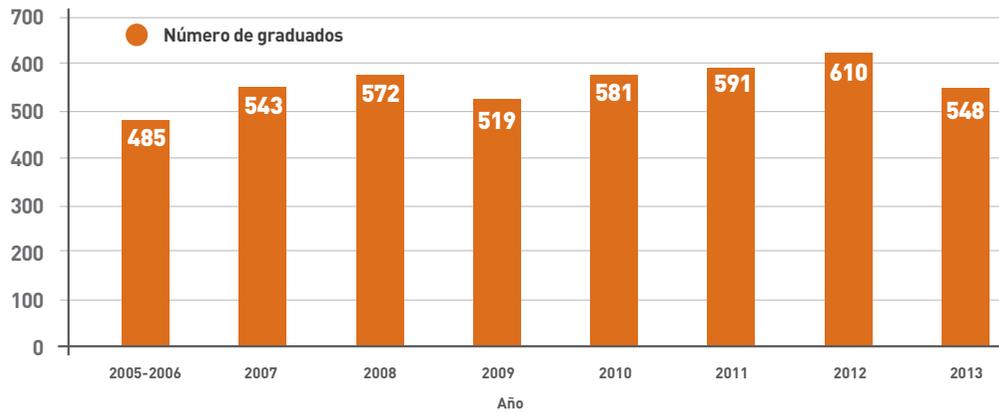


Gráfico 9. Graduados Universidad de San Martín de Porres 2005-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Del total de participantes graduados, el 59 % son hombres y el 41 % mujeres, que provienen de distintas organizaciones sociales, entre las que se destacan las ONG, los sindicatos, las asociaciones juveniles, económicas, políticas, culturales y religiosas, entre otras.

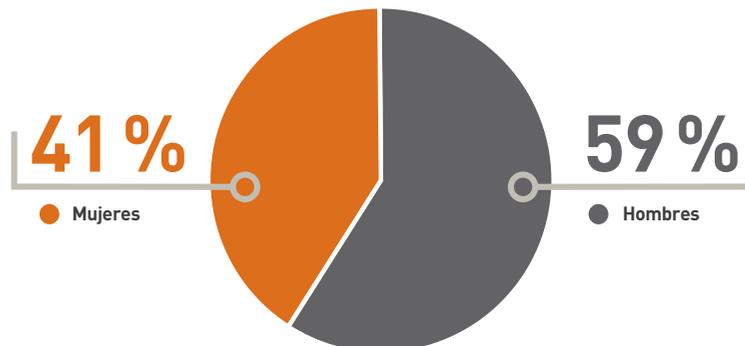


Gráfico 10. Graduados por género

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Experiencias exitosas e impactos

◆ Pedro Adán Morales Álvarez, Lima

La Ley del Artesano establece el régimen jurídico que regula el desarrollo sostenible, la protección y la promoción de la actividad artesanal, preservando la tradición del país en todas sus expresiones y reconociendo al artesano como constructor de la identidad y tradiciones culturales.

Para su sanción, y gracias a la aplicación de conocimientos y herramientas asimilados en el Programa, pudo promover entre los artesanos la necesidad de contar con esta ley y luego gestionarla ante el Congreso Nacional de la República del Perú en 2010.

◆ Juan Carlos Chavieri, El Callao

Promovió la gestión de proyectos de agua y saneamiento básico, catastro para su urbanización y servicios de electricidad en dos distritos. Gracias a las herramientas adquiridas durante el Programa, y mediante el empleo de técnicas de resolución de conflictos, planificación y el establecimiento de consensos entre las autoridades municipales y las organizaciones pertinentes de ambos distritos, logró favorecer a 25.000 familias.

◆ William Mamani, El Callao

Como representante de su organización, Círculo de Estudios de Líderes para el Desarrollo CELID-UNS-PUNO, participó con el análisis de propuestas de gobernabilidad regional y nacional para la formulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de El Callao 2006-2007.

«Soy abogado de profesión, trabajo en asesoría hace más de diez años, soy regidor actualmente del municipio distrital de Alto Selva Alegre y tengo tanto funciones de iniciativa legislativa, es decir, de proyectos de ordenanza municipales, como también la labor de fiscalización y de representación de los intereses de los que han votado por mí. El Programa me ha permitido aprender mejor esos mecanismos de cómo tú llegas a ser intermediario eficaz, manejar ciertas herramientas técnicas y cómo empoderarnos también con la población con políticas públicas».

Juan Julio Gordillo
Sede Arequipa

«Represento al Sindicato Nacional de Trabajadores del Banco de la Nación. Es una organización con treinta y cuatro años de vigencia, y su objetivo principal es defender el poder adquisitivo de los trabajadores, el bienestar y la concientización del trabajador en la defensa de sus derechos laborales.

He pensado replicar lo aprendido en el Programa en mi organización para que puedan tener un poquito más de amplitud en lo que significa saber escuchar y hacer participar al trabajador en el sindicato».

Brucy Carpio Príncipe
Sede Lima Sur

«Viendo tantos niños desnutridos, familias que no tienen un trabajo fijo, me vi en la necesidad de formar el Club de Madres Vaso de Leche “Corita Vázquez García”. Además de ser una asociación, siempre trabajamos con diferentes secretarías públicas y brindamos apoyo, ya sea de salud, comida, y estamos de la mano con la gente. Lo importante es trabajar el bien común de todo el Club, esa es nuestra meta.

Cuando me dijeron del curso, pregunté: “¿Qué voy a aprender en liderazgo?”. Me respondieron: “Vas a aprender gobernabilidad, vas a aprender un montón de temas”. Y ahí pensé: “Tengo que aprender, yo también puedo”. Para mí un líder es aquella persona que se sabe encaminar, sabe lo que quiere, tiene claras su misión y su visión hacia adelante».

Deyli Torres Salazar
Sede Tarapoto



Clausura del Programa 2010. Por CAF: Eleonora Silva, Directora Representante CAF-Perú, y Elvira Lupo, Asesora Especial, Recursos Corporativos, Ex Directora de Gobernabilidad y Cooperación Técnica.



Participantes 2011, sede Amazonas.

«Gracias a CAF, a su Directora, Eleonora Silva, y a su máximo dirigente, don Enrique García, hemos puesto en marcha, hace años y por su iniciativa, este Programa de Liderazgo para la Transformación que tiene por objetivo promover en todos los distritos y regiones de nuestra patria las capacidades de organización, de conducción de liderazgo, de diagnóstico de la realidad en cada uno de los que estén dispuestos a constituirse en líderes de su comunidad o de la nación.

El líder es el que se sustrae de otras distracciones para la disciplina de la autoformación y el que, por sobre todo, sabe transmitir aquello que ha despertado dentro de sí. La única manera de aprender es enseñando a otros. La única manera de comprender es repitiendo racional y reflexivamente para otros lo que uno cree saber, porque solo en ese momento uno lo aprende de verdad y profundamente.

Por eso, la idea de promover el liderazgo significa rescatar en tantos lugares esas capacidades que afloran y que tantas veces trágicamente, a lo largo de nuestra historia y de nuestra vida corriente, pasan desapercibidas sin ser utilizadas en su inmensa fuerza de transformación. Y también por eso, para nosotros es tan importante este compromiso de colaborar con CAF para que sean miles o decenas de miles de jóvenes, de mujeres, de hombres, de trabajadores, de dirigentes en cada una de sus comunidades de su distrito, los que de alguna manera tengan la oportunidad de conocerse y consorciarse».

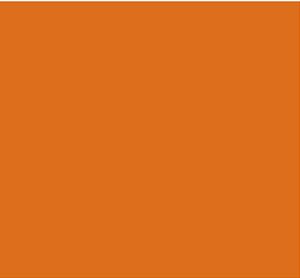
Alan García

Ex Presidente de la República del Perú-Director del Instituto de Gobierno y Gestión Pública, USMP

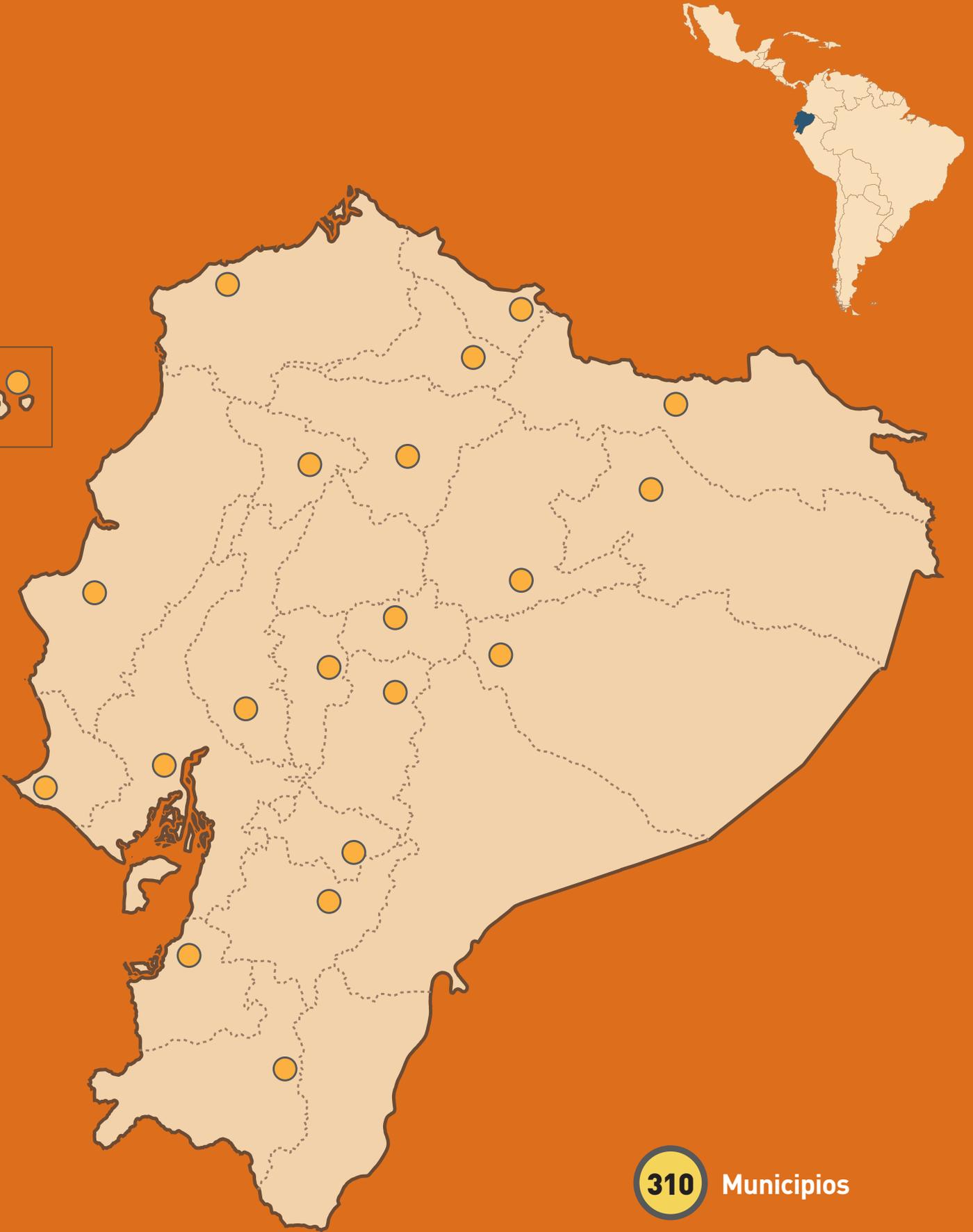
«En el Perú ya son nueve años de labor ininterrumpida trabajando en alianza con la Universidad San Martín de Porres. Esto nos permite hoy en día tener una red de actores a lo largo y ancho del país que ya han participado en el Programa. Ellos, realmente, son motivo de gran satisfacción cuando uno habla con interlocutores del sector público o de empresas privadas que nos manifiestan que haber participado en el Programa de Liderazgo para la Transformación, cambió para ellos la manera de la identificación de los problemas y la conducción para la resolución de esos problemas en su comunidad».

Eleonora Silva

Directora Representante CAF Perú



Ecuador



310 Municipios

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Ecuador

Desde 2007, CAF ha implementado el Programa de Liderazgo para la Transformación en 310 municipios del país. Para ello, ha contado con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) y, a partir de 2014, de la Universidad de Cuenca.

Escuela Superior Politécnica del Litoral



A través de su Escuela de Posgrado en Administración de Empresas y la Facultad de Economía y Negocios, la ESPOL dictó el Programa en el periodo 2007-2013.

Dado que Ecuador es un país diverso y multicultural, desde la ESPOL se buscó reflejar esa diversidad no solo como una exigencia de equidad, sino también como factor enriquecedor del proceso educativo. En ese marco, se seleccionaron socios estratégicos y se firmaron convenios con instituciones educativas de todo el país para asegurar una mayor cobertura.

De esta forma, además de las sedes de la ESPOL ubicadas en Guayaquil, Manta y Cuenca, el Programa se dictó en las ciudades de Tena, Puyo, Latacunga, Santa Cruz y Babahoyo.

La propuesta educativa de la ESPOL fue fundamentada en tres ejes transversales a los contenidos generales del Programa:

- **Emprendimiento Comunitario o Asociativo.** En países como Ecuador, se ha demostrado la importancia del emprendimiento como fuente generadora de trabajo y como mecanismo para reducir la pobreza. De acuerdo al Reporte GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Ecuador 2010, uno de cada cinco ecuatorianos estaba involucrado en una actividad de emprendimiento. Por este motivo, el liderazgo efectivo tiene una fuerte relación con el emprendimiento, ya que emprender es la capacidad del individuo de crear y dirigir una organización para alcanzar logros sin contar de antemano con los recursos suficientes para hacerlo. En este sentido, el emprendimiento se ha constituido en la herramienta que permite la acción efectiva del líder para la consecución de recursos y el crecimiento de su organización. Por ello, el Programa de Liderazgo para la Transformación ha buscado también formar emprendedores sociales que sean catalizadores de soluciones reales a los problemas de sus comunidades.

- ▶ **Responsabilidad Social.** En 2010, en Ecuador fue aprobada la norma internacional ISO 26000 que determina las obligaciones que tienen las empresas y organizaciones con sus accionistas. Por ello, el Programa fue reforzado con un eje transversal de responsabilidad social, que permitiese formar líderes con visión a mediano y largo plazo capaces de tomar decisiones socialmente responsables.
- ▶ **Ética y Valores Cívicos.** El ejercicio constante de los valores cívicos y de la ética ha sido una de las reflexiones en cada módulo de la capacitación para que, de esta manera, el ejercicio del liderazgo transformador involucre la práctica de acciones que permitan crecer espiritualmente a los líderes, así como a todos aquellos de su círculo de influencia, y que esto resulte al final en una sociedad más tolerante, que acepte lo diverso a la hora de establecer consensos. Específicamente, entre los valores cívicos que se buscó incorporar se destacan la puntualidad, el respeto, el orden, la solidaridad y la honestidad. En Ecuador, el problema de la corrupción ha manifestado un elevado arraigo en todos los niveles, si bien ha sido bastante combatido por entes de gobierno y organizaciones sociales. En esa línea, el Programa de Liderazgo para la Transformación, junto con el desarrollo de sus réplicas, constituye una pieza clave para el logro de una sociedad más ética.

Los proyectos de fin de curso fueron construidos de manera colectiva entre los distintos actores involucrados y en la propia organización o área de influencia de los participantes. Esto ha permitido asegurar una transferencia metodológica y técnica del Programa hacia la comunidad por parte de los líderes.

En el periodo 2007-2013, en la ESPOL se graduaron a 4000 líderes provenientes de 307 municipios del país.

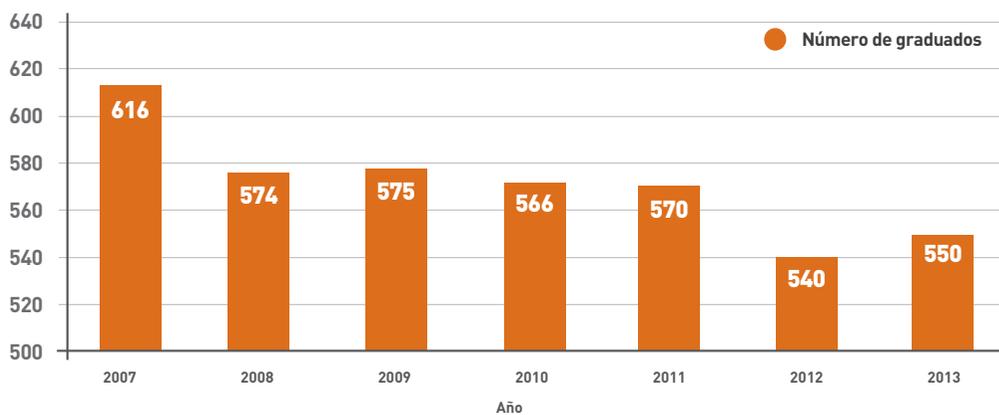


Gráfico 11. Graduados ESPOL 2007-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Cabe considerar, que del total de la población graduada, el 44 % son mujeres y el 56 % hombres. Ello demuestra la efectividad del enfoque de inclusión y equidad de género.

A su vez, el Programa ha contado con participantes provenientes en un 64 % de sectores urbanos y ciudades mayores, y en un 36 % de áreas rurales del país. Su pertenencia institucional se concentra en organizaciones rurales y urbanas, entre las que se destacan las juntas vecinales, los sindicatos y las asociaciones campesinas e indígenas.

Experiencias exitosas e impactos

◆ Manuel Oswaldo Taco Gallardo, ESPOL

El autor del proyecto trabaja en el área de agua y saneamiento en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, donde los problemas e inconvenientes en la prestación de ese servicio y la carencia cultural del uso adecuado y educación sanitaria, junto con la falta de apoyo de las autoridades, desembocaron en un fuerte descontento por parte de la población.

En ese marco, se generó una idea de gestión participativa comunitaria y se desarrolló un proyecto para que paulatinamente se vayan realizando tareas que permitan mejorar la vida de los habitantes. La falta de disposición de agua se daba cada 15 días, por ello, en esos barrios resultó necesario educar en temas sanitarios y de buen uso de agua y fortalecer las relaciones comunitarias.

Las herramientas que aportó el Programa fueron técnicas de liderazgo y de ellas, «valentía para cruzar» es lo que se propuso en el proyecto de mejoramiento. También se aplicaron y difundieron principios, deberes y derechos para que las ciudades y los ciudadanos comprendieran el valor de convivencia humana. Por último se destacan las técnicas sociales para rescatar la inmensa riqueza de buenas costumbres, como la minga, y el trabajo comunitario se convierte en la herramienta de mayor apoyo.

Como resultado, la comunidad mantiene servicios de agua 12 horas al día; se propuso una segunda parte del proyecto, que busca llegar a entregar el servicio con 24 horas. La población ha desarrollado la capacidad de autogestión, incluso proponiendo la administración de los sistemas. A su vez, el desarrollo de la autoestima en la población ha sido significativo, los seres humanos que se han capacitado se muestran con mejores esperanzas de desarrollo, lo que se considera el principal logro.

◆ Alex Tacle, ESPOL

El objetivo principal fue generar un producto, en este caso, producir pan a bajo costo (\$0,06) y, posteriormente, como complemento, el desayuno gratis para 100 personas por día; a esto llamamos trabajo comunitario.

La creación de panaderías populares es un proyecto humanitario, ya que va destinado al sector menos favorecido de nuestra sociedad. Propuestas anteriores vinculadas a este tema no se pudieron completar, a raíz de una falta de conocimiento sobre la elaboración del proyecto y de una actitud perseverante.

Las principales herramientas adquiridas en el Programa de Liderazgo para la Transformación y que fueron utilizadas en esta iniciativa han sido la comunicación popular, la capacitación al barrio y la capacitación técnico-administrativa y social-comunitaria.

Como resultado, y gracias al empeño y a la colaboración de las personas involucradas y a la gestión de nuestra organización, se lograron instaurar 13 panaderías populares.

◆ Víctor Ovando Guerrero, ESPOL

De acuerdo con la nueva Constitución y al Código Orgánico de Organización Territorial, todos los gobiernos autónomos descentralizados debían tener el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de las jurisdicciones de manera participativa antes de diciembre de 2011.

El proyecto buscó garantizar la participación de la ciudadanía en la elaboración del plan de desarrollo cantonal y del presupuesto participativo.

En este contexto jurídico, las herramientas proporcionadas por el Programa de Liderazgo para la Transformación sirvieron para promover la participación ciudadana, cumplir con los derechos de la ciudadanía y conocer la metodología para elaborar los proyectos identificados en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Específicamente, se utilizaron habilidades de liderazgo para facilitar las mesas de concertación, resolución de conflictos, conocimientos de derechos y obligaciones establecidas en la constitución y la metodología para la elaboración de proyectos.

Como resultado, se logró contar con el plan de desarrollo junto con las diferentes instancias de participación ciudadana mediante ordenanza.

«Son 200 familias que se benefician del trabajo de esta organización que nosotros lideramos, es decir que estamos hablando de unas mil personas, considerando cinco personas por familia, de las zonas menos favorecidas, o sea, las más atrasadas de nuestro país, que necesitan ayuda de todo tipo, en especial, conducción de liderazgo para conseguir el objetivo que se han trazado. Personalmente, por mis inclinaciones literarias, después del curso de CAF, logré concluir un libro sobre liderazgo sostenible».

Julio Cerezo Valenzuela
Provincia de los Ríos

«Al impartir todos los conocimientos transferidos de este Programa de formación, estamos trabajando con las comunidades indígenas y con grupos de los sectores sociales, estamos capacitando en especial a los más desposeídos y los descuidados. Obviamente en el sentido de que ellos también tengan esa oportunidad; al mismo tiempo, hemos instruido a grupos de cada una de las comunidades, que forman parte del cantón Cañar, que en la actualidad se están capacitando en la ciudad de Asoles».

Lorenzo Loja
Concejal del Cantón Cañar, líder rural



Acto de Clausura del Programa de Liderazgo para la Transformación, 2012.



Acto de Clausura del Programa de Liderazgo para la Transformación. Por CAF: Hermann Krutzfeld, Ex Director Representante CAF Ecuador y actual Director Programación Sector Privado, y Gloria Betancourt, Ejecutiva Principal de la Dirección de Administración de Fondos Especiales.

Universidad de Cuenca



A partir de la implementación del Programa de Liderazgo para la Transformación, la Universidad de Cuenca se ha propuesto la misión de formar líderes profesionales emprendedores que dinamicen los procesos socioeconómicos en los distintos territorios del Ecuador.

La ejecución del Programa se ha desarrollado con un equipo multidisciplinario, cuyas experticias en intervención e investigación social han permitido diagnosticar y programar el trabajo con actores socioterritoriales que dinamicen un liderazgo creativo, transformador y visionario para el desarrollo de sus localidades.

Específicamente, la Universidad de Cuenca por intermedio de sus unidades académicas Facultad Ciencias Económicas y Administrativas, el Programa Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES), el Departamento de Investigaciones de la Facultad de Economía, el Departamento de Educación

Continua) ha implementado el curso en las siguientes regiones: Región 2 Centro Norte: Napo, Pichincha, Orellana; Región 3 Centro: Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza, Tungurahua; Región 4 Pacífico: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas; Región 5 Litoral: Bolívar, Guayas, Los Ríos, Santa Elena; Región 6 Centro Sur: Azuay, Cañar, Morona Santiago.

Esta selección fue realizada considerando las características de la diversidad del territorio ecuatoriano y garantizando una muestra representativa del país. A su vez, se efectuó la siguiente elección de ciudades sedes por región: Región 2 Centro Norte: Tena; Región 3 Centro: Riobamba; Región 4 Pacífico: Portoviejo; Región 5 Litoral: Guayaquil; Región 6 Centro Sur: Cuenca.

Para la selección en las regiones 2, 3, 4 y 5, se tomó en consideración la infraestructura que posee la Asociación de Municipalidades del Ecuador, que cuenta con aulas virtuales en estas localidades, y las ciudades donde el desarrollo sostenido y sustentable está en proceso de potenciación.

En el ámbito académico, el Programa pretende dar un aporte al conocimiento en un marco interpretativo interdisciplinario a través de una formación teórico-empírica sobre los procesos de liderazgo creativo, visionario, innovador y transformador que articule una sinergia del diálogo de saberes de los actores territoriales. Para ello, se prevé la publicación de los diez mejores proyectos en la revista académica de la Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa Acompañamiento Organizacional al Desarrollo (ACORDES).

En el ámbito social, se busca aportar a un entendimiento profundo sobre los procesos de colaboración, organización, liderazgo y gobernabilidad. En esa línea, la propuesta teórico-metodológica planteada por el Programa puede ser usada por los diferentes equipos de gobiernos locales para implementar y/o acompañar procesos de colaboración orientados a incrementar un liderazgo visionario y transformador de lo «glocal» —pensar globalmente y actual localmente—. La capacitación se sustenta en el diálogo de saberes entre expertos que manejan las teorías sobre liderazgo transformacional, la experiencia de los participantes y el acumulado histórico de las organizaciones, comunidades y territorios en general.

Operativamente, el curso se estructura en dos modalidades: presencial y virtual tutorada. En ambas, el taller se desarrolla con una metodología participativa y con la intervención de una tutoría de profesionales que forman parte del equipo de cada módulo.

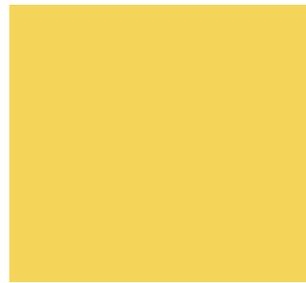
En su primera edición, la Universidad de Cuenca ha contado con un total de 544 inscritos.



Participante del Programa de Liderazgo para la Transformación, región Cuenca.



Participantes del Programa de Liderazgo para la Transformación, región Portoviejo.



Venezuela



408 Municipios

Este mapa ha sido elaborado por CAF con carácter exclusivamente ilustrativo. Por lo tanto, las fronteras, los colores, las denominaciones u otra información mostrada no implican ningún juicio sobre la situación jurídica de algún territorio, ni el reconocimiento de fronteras por parte de la Institución.

Venezuela

CAF ha implementado el Programa de Liderazgo para la Transformación desde 2007 con la colaboración de dos organizaciones aliadas: hasta el 2013, el Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología (IUGT), de Caracas y, en la actualidad, la Fundación Centro Gumilla.

En conjunto, estas instituciones han cubierto un total de 408 municipios y 15 estados del país.

Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología, Caracas



El Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología (IUGT) es un ente educativo privado de nivel técnico superior universitario orientado a ofrecer una educación de calidad a la sociedad venezolana.

Específicamente, en el marco del Programa, IUGT buscó apoyar la formación y la actualización de conocimientos de los líderes participantes, así como también desarrollar instrumentos metodológicos para la elaboración de planes de mejora de sus organizaciones, procesos de construcción y ajuste de sus proyectos de vida personal.

Para la ejecución del Programa de Liderazgo para la Transformación, IUGT desarrolló alianzas con diversas instituciones de educación superior, como por ejemplo, Universidad Rafael Beloso-URBE (Zulia), Universidad Bicentenario de Aragua-UBA (Aragua), Universidad Yacambú-UY (núcleo Portuguesa), Universidad Gran Mariscal de Ayacucho-UGMA (núcleo Anzoátegui), Instituto Universitario Alonso Gamero-IUAG (Falcón), Colegio Universitario de Administración y Mercadeo-CUAM (núcleo Yaracuy), Instituto José Francisco Torrealba (Guárico). También, estableció alianzas con la gobernación del estado Carabobo, gobernación del estado Bolívar, Colegio de Ingenieros del estado Falcón y Asociación de Comerciantes e Industriales de Valera-ACOINVA (Trujillo). Ello permitió alcanzar una exhaustiva presencia en el territorio nacional.

El enfoque adoptado para el dictado del Programa se basó en la teoría cognitiva del aprendizaje. Esta prevé una guía directa y activa por parte del facilitador,

quien logra que los estudiantes comprendan cabalmente los temas en estudio a la vez que desarrolla un pensamiento más analítico y una fuerte capacidad para resolver problemas y dudas. Los modelos que se siguen son exposición y discusión, aprendizaje cooperativo y aprender haciendo.

Desde este encuadre, se propuso la utilización de los conocimientos que los participantes ya habían aprendido y conceptos con los cuales al menos se habían familiarizado. Para ello, fue de gran importancia contar con un buen *syllabus*, es decir, un plan particularizado con los tópicos a abordar en correlación con las lecturas requeridas y los materiales integrados. A su vez, las dinámicas y prácticas de grupo facilitaron la comprensión correcta de los conceptos y constituyeron un laboratorio para la aplicación y práctica de las herramientas y destrezas.

Durante el periodo 2007-2013, de manera ininterrumpida, IUGT implementó el Programa de Liderazgo para la Transformación y llegó a formar a 4496 líderes en una proporción equitativa de hombres y mujeres.

Asimismo, fueron realizadas más de 135 actividades de réplica para un total de 1530 personas beneficiadas. Esta experiencia le permitió a la institución estructurar un *know how* suficientemente probado y de alta calidad y aceptación entre los líderes de Venezuela.

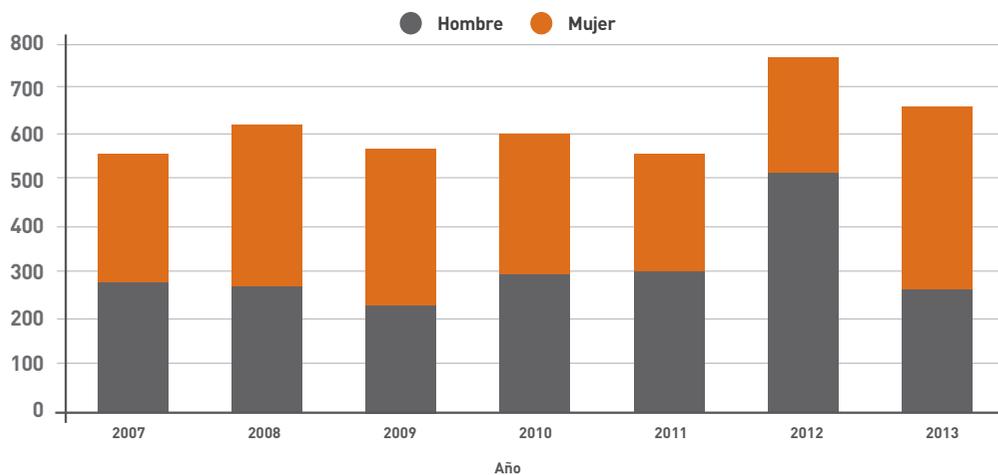


Gráfico 12. Total Graduados IUGT 2007-2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

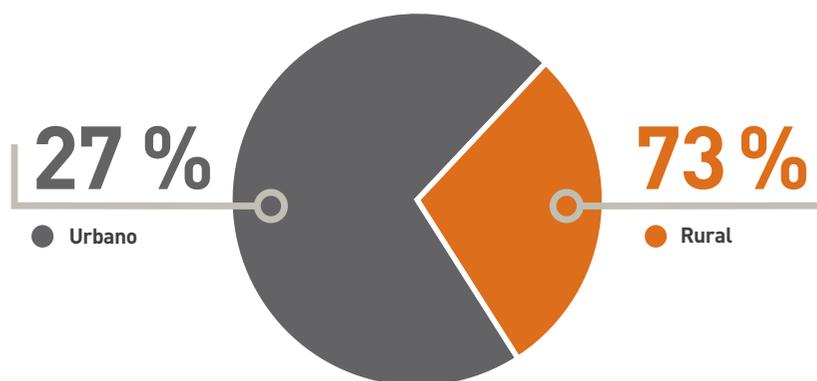


Gráfico 13. Participación graduados según sector rural-urbano

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

El total de los participantes ha provenido de municipios de los sectores rurales y urbanos, y pertenecen a organizaciones sociales de orden local y regional, entre las que se destacan las organizaciones políticas, las ONG, los colegios profesionales, los consejos comunales, los organismos públicos y las empresas privadas.

Experiencias exitosas e impactos

◆ Mary I. Rodríguez, IUGT

Desarrolló un estudio diagnóstico para la implementación de un programa preventivo de riesgos domésticos, industriales y laborales a partir de una encuesta. La población estudiada era de 1500 habitantes aproximadamente, de la cual se encuestó una muestra de 70 personas, es decir, un 5 % de la población total.

El objetivo general del estudio fue gestionar charlas de capacitación y adiestramiento a través de las instituciones correspondientes, dirigidas a la prevención de riesgos domésticos, industriales y laborales.

Las herramientas adquiridas en el Programa y utilizadas para este proyecto fueron la encuesta, la evaluación *ex post* de proyectos sociales, la matriz de actividades, la matriz de análisis de los involucrados, la aplicación de estadística básica para observar los resultados de la encuesta, la persuasión, el liderazgo, la negociación, la ética, entre otras.

Como resultado, se avanzó en la etapa de diagnóstico y en la realización de charlas.

◆ **Mariana Pereira, IUGT**

Se desarrollan actividades en comunidades en el área de manejo integral de desechos sólidos en el marco de su organización. Dentro de las más importantes, se encuentran las de sensibilización, persuasión y formación, sobre todo, en el tema ambiental, de organización y desarrollo comunitario.

El objetivo principal del proyecto fue sensibilizar a las comunidades no solo en el tema ambiental, sino en el derecho a un ambiente sano, mediante la formulación de propuestas concretas y el desarrollo de temas de autogestión.

Las herramientas adquiridas en el Programa y puestas en práctica en esta iniciativa fueron técnicas de liderazgo, persuasión, participación ciudadana y gestión pública y ambiente.

Después de una actitud perseverante y ordenada, se logró la incorporación de diferentes miembros de la comunidad, sin importar los diversos contextos, a las actividades.

«Una de las cosas que verdaderamente aplaudo de este curso es que nos une; pensamos distinto, pero nos mantenemos unidos. Y si nos mantenemos en una actividad como esta, es porque hemos detectado que las herramientas y la información que se está suministrando son útiles. Gracias a Dios hoy podemos decir que contamos con un proyecto como este».

Jenny Ferrer
Líder empresarial, Maracaibo

«Para ser un líder, primero hay que ser un ciudadano, y todo esto nos ha enseñado justamente a ser mejores ciudadanos y, sobre todo, a poder pensar que sí hay un mejor país y que nos corresponde a nosotros desarrollarlo».

Juan Eduardo Peraza
Periodista, Punto Fijo

«Ha venido gente de comunidades, gente muy sencilla, que está haciendo trabajo comunitario, y también gente muy profesional, con una preparación académica mucho más importante, pero a pesar de todas esas diferencias, se ve esa homogeneidad en cuanto a lo que es el interés por trabajar».

Keyla Pérez
Coordinadora de Educación Alcaldía de Chacao

«He pensado que sería un requisito indispensable para todos los que vayamos a formar parte de la justicia de paz tomar este taller porque es una experiencia inolvidable».

Francisco Hernández
Juez de Paz, Caracas

«Esta nueva visión de liderazgo que da el Programa de Liderazgo para la Transformación nos va a ayudar a darle un mejor servicio a la comunidad».

Julio Báñes
Teniente coronel de Bomberos, Caracas

«Realmente, la calidad, la pertinencia, el conocimiento de todos y cada uno de los facilitadores con los que tuvimos la oportunidad de compartir este Diplomado dan clara evidencia de lo responsable que es CAF».

José Luis Naranjo
Presidente de la Corporación Falconiana de Turismo (CORFALTUR), Punto Fijo



Acto de clausura del Programa de Liderazgo para la Transformación, 2009.

«Me han servido herramientas para motivar a las juventudes y, sobre todo, tratar de enseñarles a ellos lo que es realmente un consejo comunal y cómo podemos ayudar a nuestra comunidad».

Jorge Casanova
Dirigente Consejo Comunal



Encuentro de coordinadores regionales del Programa Liderazgo para la Transformación en Venezuela, 2014.

**Fundación
Centro Gumilla**



La Fundación Centro Gumilla posee una reconocida trayectoria en el área de investigaciones y programas de formación a favor de los sectores excluidos y las comunidades populares para la promoción del liderazgo comunitario, democrático y participativo.

En 2014, la implementación del Programa de Liderazgo para la Transformación se inició con la participación de líderes provenientes de comunidades populares

de seis regiones de Venezuela: Andes, Caracas, Guayana, Lara, Oriente Norte y Zulia.

Para esta primera edición, se previó una conformación de 4 grupos de 20 personas por región.

El enfoque de la Fundación Centro Gumilla para el avance del Programa se sustenta en los postulados teóricos de la educación popular y en las estrategias metodológicas que de ella se derivan. En esa línea, las horas fuera del aula se consideran elementales en el proceso de formación, al permitir a los líderes participantes poner en práctica y reflexionar acerca de lo aprendido a nivel teórico.

La metodología aplicada se basa los principios del aprender haciendo, de la reflexión-acción y del sujeto como centro del proceso formativo. Cada uno de los módulos contempla la integración de actividades que conduzcan a los participantes a la práctica y al análisis de los resultados y aprendizajes desarrollados.

Específicamente, se espera que la elaboración de los proyectos permita los siguientes logros:

- ▶ Contar con resultados concretos y planes específicos;
- ▶ Obtener el compromiso de los participantes que representan numerosas asociaciones y entes en el distrito, y así aumentar las posibilidades de su implementación;
- ▶ Crear un espíritu de equipo entre los participantes que, a su vez, solidifique el accionar institucional en el distrito;
- ▶ Innovar en la propuesta de soluciones y la utilización de los recursos.

El dictado del curso se realiza los fines de semana, con un total de 600 horas, 176 presenciales y 424 fuera del aula, destinadas a la realización de trabajos, prácticas, investigación, trabajo social y horas de estudio.

Dentro de las actividades extraáulicas, en diciembre de 2014, uno de los participantes del Programa presentó una conferencia sobre liderazgo ante un público universitario interesado en temas comunitarios. El objetivo general fue replicar la experiencia y los contenidos formativos del Programa a otros públicos desde la corresponsabilidad e iniciativa de los participantes. Como resultado, cien estudiantes del Servicio Comunitario de la Especialidad de Geografía e Historia del Instituto Pedagógico de Maturín recibieron contenidos formativos sobre liderazgo.

15 años de experiencia de los Programas CAF de formación

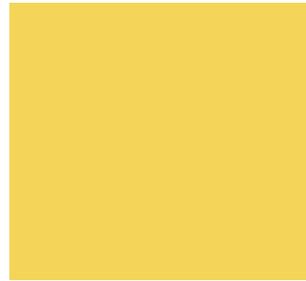
El Programa de Liderazgo para la Transformación, a través de la implementación llevada a cabo por el Centro Fundación Gumilla, ha contado con más de 470 inscritos.



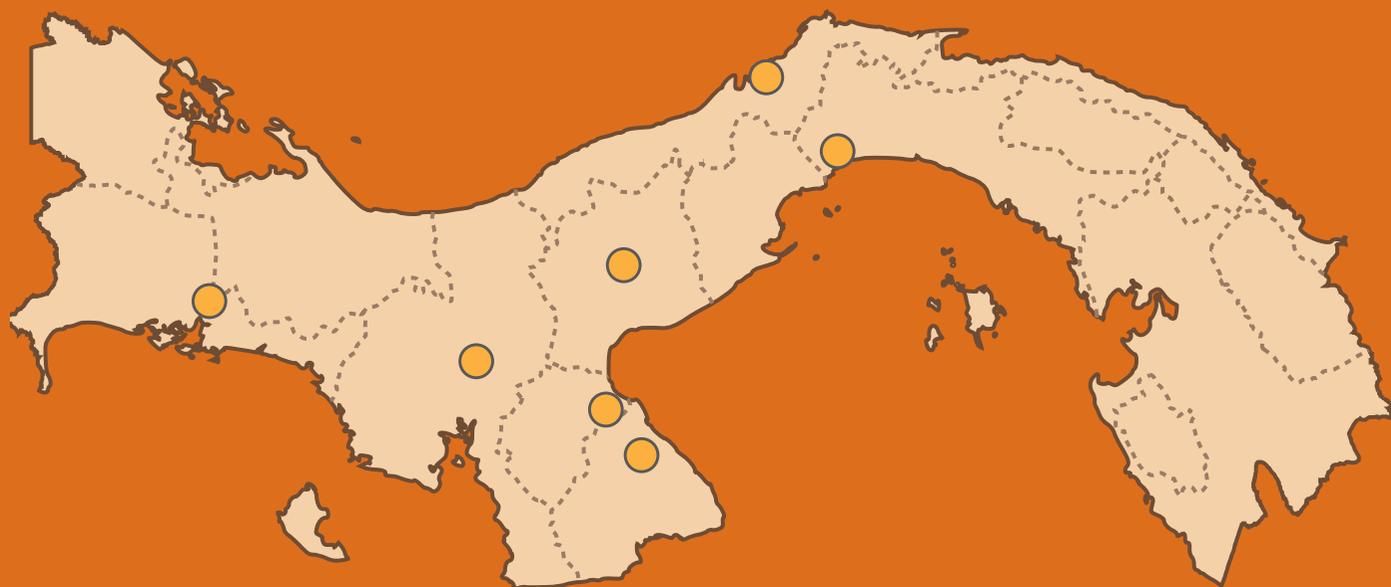
Dinámicas de grupo, sede Lara.



Dinámicas de grupo, sede Lara.



Panamá



Panamá

En 2010, en línea con una lógica de expansión incremental, CAF sumó a la República de Panamá en la ejecución del Programa de Liderazgo para la Transformación.

Desde entonces, CAF ha trabajado con el apoyo del Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología (IUGT) Internacional Panamá y, más recientemente, de la Universidad Santa María la Antigua. Entre ambas han logrado una cobertura de 130 municipios.

IUGT Internacional Panamá



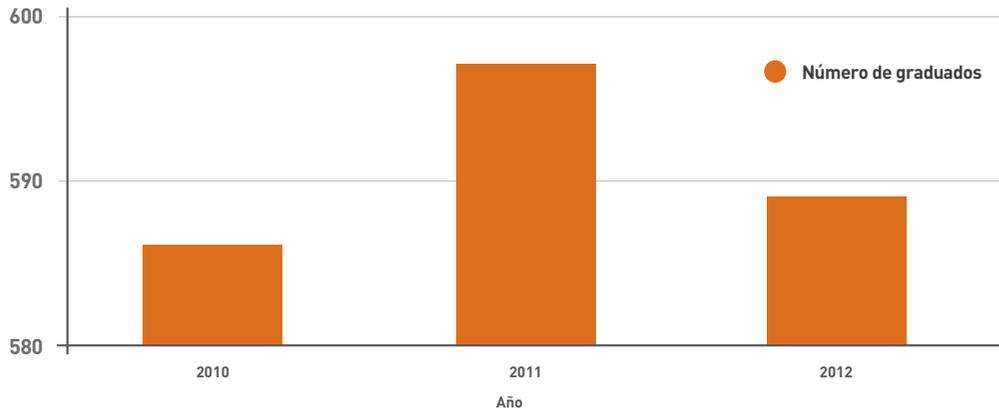
En alianza con el IUGT de Caracas, IUGT Internacional Panamá es un centro de extensión y de educación formal orientado a brindar sus conocimientos a toda Centroamérica.

Durante el periodo 2010-2013, el Programa de Liderazgo para la Transformación fue implementado en las siguientes provincias: Panamá, Colón, Coclé y Veraguas.

La concepción de IUGT Panamá se encuentra en consonancia con el enfoque de formación desarrollado en IUGT Caracas —explicado anteriormente—. De esta manera, los módulos han sido dictados haciendo hincapié en el uso de casos teórico-prácticos y la utilización de apoyos informáticos, a fin de lograr una mayor comprensión de las temáticas por parte de los participantes.

La adquisición de las herramientas impartidas en el Programa ha sido plasmada en los proyectos sociales de fin de curso. Estos han abordado temáticas como desnutrición infantil en el corregimiento El Volcán, provincia de Chiriquí; gestión de residuos sólidos en el asentamiento espontáneo Tierra Prometida; restauración de la cuenca hidrográfica del río Tonosí; campaña de concientización y detección temprana del cáncer de mama en la provincia de Colón, entre otros.

Durante la implementación del Programa, IUGT Internacional Panamá graduó a 1780 líderes, de los cuales un 41 % han sido mujeres y un 59 % hombres, provenientes de 130 municipios del país.



Gráficos 14. Graduados IUGT Internacional Panamá 2010-2012
Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

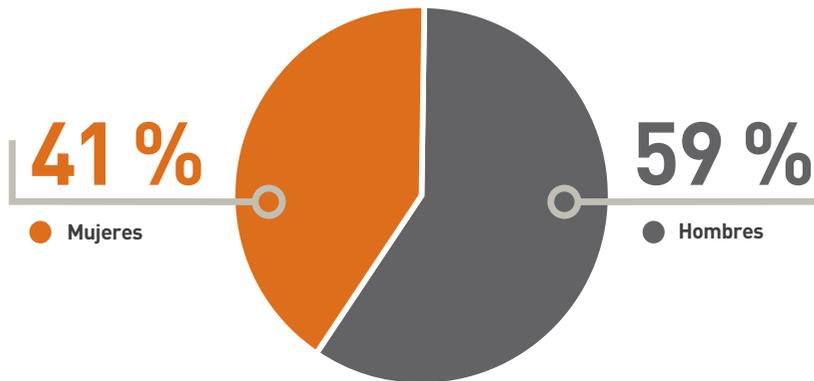


Gráfico 15. Participación graduados por género
Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

Experiencias exitosas e impactos

◆ Manuel Bermúdez. Postulante a la Presidencia por el PRD de Panamá (2011)

El objetivo general del proyecto fue desarrollar un programa piloto para resolver las necesidades básicas de la comunidad El Volcán, provincia de Chiriquí: miles de niños muy pobres, con mucha necesidad, que no podían asistir a la escuela porque no tenían los medios para ir ni libros, uniformes, ropa y zapatos.

Las herramientas utilizadas y adquiridas en el marco del Programa de Liderazgo para la Transformación fueron el análisis, la investigación, las encuestas y las visitas al lugar. Algunos módulos, como por ejemplo, resolución de problemas

y ciudadanía, también fueron determinantes para la elaboración de este proyecto.

Si bien el proyecto no obtuvo el primer puesto y el financiamiento necesario, su ejecución se encuentra en la agenda política de este líder candidato a la presidencia de la República. Desde allí, espera poder implementar ese plan a nivel nacional y poder transformar esa realidad del país.

◆ **Rolando Checa Campos. Autoridad del Canal de Panamá**

El proyecto presenta una aplicación de un modelo de educación ambiental en la cuenca hidrográfica del canal del río Tonosí. El principal objetivo ha sido fortalecer las estructuras organizativas de la comunidad educativa para la gestión de la conservación del recurso hídrico de la cuenca. A su vez, algunos obstáculos detectados han sido el porcentaje medio de docentes desmotivados y con mediano conocimiento de la gestión ambiental y la importancia del canal en el contexto nacional, y el apoyo medio o bajo para la aplicación por parte de los administradores de la educación de algunas escuelas.

Para elaborar esta iniciativa, las herramientas implementadas y adquiridas en el marco del Programa han sido el modelo conceptual y operacional, liderazgo y conocimiento del contexto educativo, gestión ambiental y gestión pública.

Como primeros resultados, se lograron los siguientes avances:

1. capacitación a través de un curso de alto nivel con la ACP, denominado «desarrollo sostenible y gestión integrada del recurso hídrico en la cuenca hidrográfica del canal»;
2. abordaje del proceso de adaptación curricular de los contenidos de los programas educativos asociados al eje transversal de educación ambiental para los niveles k-3;
3. encuentros ambientales del programa interinstitucional Guardianes de la Cuenca, por regiones educativas;
4. fortalecimiento de la red de educadores.

◆ **Sidia García Olivito. Profesora de español en instituciones escolares**

El objetivo del proyecto ha sido establecer mayor comunicación entre las personas de la comunidad educativa y resolver los problemas que involucren violencia física o verbal, dado que el contexto laboral de la autora es el sistema educativo, donde los mayores conflictos suelen presentarse entre estudiantes, docentes, padres y madres de familia.

Las principales herramientas adquiridas en el Programa e implementadas para este proyecto han sido negociación, resolución de conflictos, persuasión, oratoria, ética, gestión pública y medio ambiente.

Como resultado, se logró un mejor ambiente laboral, los padres y madres están conscientes de sus derechos y la mayoría expone sus posiciones sin violencia verbal ni física. Los profesores que antes se mostraban renuentes a participar en ciertas actividades ahora lo hacen por su propia decisión y con un sentido de mayor pertenencia a la institución educativa.

«No conocía muy bien el significado de liderazgo, simplemente se luchaba, pero, a medida que fui avanzando en el seminario, comprendí que eso es algo que realmente nos compromete en la vida diaria».

Héctor Linares

Integrante Grupo Indígena Cuna

«De aquí tengo que salir con un compromiso, que es el compromiso de seguir formando otros líderes para beneficio de mi provincia».

María Chelita Delgado

Diputada Suplente Asamblea Nacional

«Es tan valorado esto, a nivel profesional y a nivel ejecutivo, que hace que yo pueda estar aquí hoy en día, un viernes en horas de trabajo, porque la misma empresa aporta a este tipo de dinámicas y sabe que el conocimiento y el ejercicio van a volver a la compañía».

Alexis Tajarán

Ingeniero industrial

«El Programa de Liderazgo para la Transformación incentiva a todos los participantes y a los estudiantes a que puedan iniciar sus metas».

Siria del Carmen Preciado

Miembro Juzgado Nocturno de Colón

«Nunca había tenido la oportunidad, a pesar de que había estado en la universidad, de compartir tantas ramas, tantos conocimientos en una sola línea».

Alba Bram

Asistente Programa Naciones Unidas

«Me motivó a participar que yo quiero engrandecerme como persona. Hay veces que pensamos que todas las cosas las sabemos, pero ahora mismo que pasé por el Programa me di cuenta de que no».

Jesús Solís
Músico y escritor

«Me ha permitido aplicar estas experiencias en otro contexto y en otros programas que también desarrollamos dentro de nuestra realidad nacional».

Alexis Cabrera
Consultor/diplomático

«El Programa me ha dado un poco más de seguridad como persona, he aprendido a valorar lo que tenemos alrededor y a luchar».

Erika López
Artesana Colón



Líderes, sede Colón, 2010.

Universidad Santa María la Antigua



Por intermedio de su Vicerrectoría Académica, desde 2013 la Universidad Santa María la Antigua (USMA) ejecuta el Programa de Liderazgo para la Transformación.

Para ello, la USMA ha contado con cinco sedes distribuidas por todo el país: Ciudad de Panamá; Chiriquí (frontera este con Costa Rica); Los Santos-zona central; Santiago, Veraguas-zona central; Colón (región norte-atlántico).

A partir de esta distribución, la USMA ha logrado alcanzar una cobertura adecuada orientada a la formación de liderazgos transformadores que coadyuven al fomento del desarrollo local regional y contribuyan a consolidar una ciudadanía activa.

A su vez, y con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje y la aprehensión de los temas tratados en el Programa, la USMA ha desarrollado una diversidad de dinámicas que han ayudado a comprender, proyectar, presentar y aplicar sus conceptos principales.

Específicamente, la metodología utilizada se sustenta en las siguientes dinámicas y actividades: autoevaluaciones del grupo, coevaluaciones, dinámicas de integración grupal, dinámicas de presentaciones (trabajo de roles, seminarios, grupos focales), charlas presenciales, conferencias magistrales, trabajos individuales y grupales, talleres de discusión, lecturas guiadas, conocimiento de buenas prácticas y experiencias exitosas, análisis de problemas, resolución de casos, planteo de casos y experiencias de las comunidades de los participantes y videoconferencias.

En estas dos ediciones del Programa, los proyectos fueron elaborados de manera participativa y orientados a temáticas de desarrollo local. Algunos de los temas específicos fueron juventud y liderazgo, desarrollo social-comunitario, formación y participación ciudadana, propuestas socioambientales, equidad de género y prevención de la violencia, entre otros.

En 2013 se han graduado 69 líderes, de los cuales el 51 % se desempeña en el sector privado y 49 % en el sector público. A su vez, y en línea con los principios de equidad de género, el 48 % de los participantes han sido mujeres y el 52 % hombres.

En 2014, la USMA ha contado con 117 líderes inscritos.

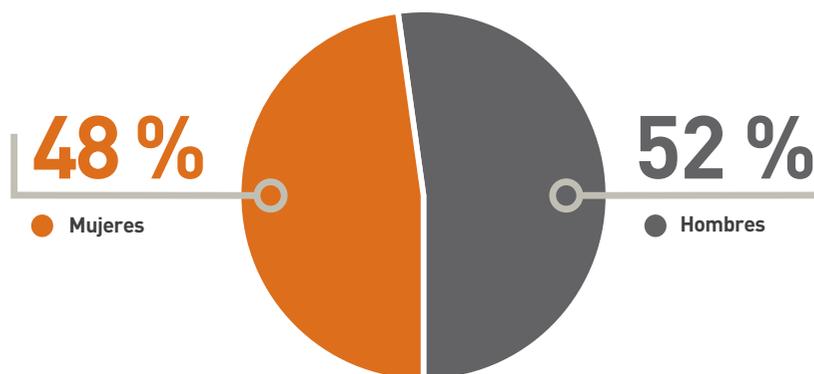


Gráfico 16. Graduados USMA por género periodo 2013

Fuente: información elaborada por la Dirección de Desarrollo Institucional

«El Diplomado me ha ayudado en mi desempeño profesional y, en particular, en mi desempeño político y público. En la política, me ha servido de gran valor por las herramientas y competencias adquiridas que me han permitido producir la confianza, sinergia y la empatía entre seguidores y copartidarios, ya que desarrollé la capacidad persuasiva para sumar voluntades a través de la comunicación, la sensibilidad y la humildad de un líder.

En mi actuar público, puedo destacar las enseñanzas aplicadas sobre la auditoría social como un mecanismo de rendición de cuentas, que me ha permitido evaluar y auditar el desempeño de gobiernos, porque los ciudadanos quieren y tienen el derecho a saber qué se ha hecho, cómo se ha hecho y cómo incide esto en ellos, ya que todo gobierno tiene la obligación de rendir cuentas y ser transparente ante los ciudadanos.

Yo siento y creo que estas iniciativas de formar y desarrollar liderazgo son tremendamente importantes para nuestro país, y es lo que la sociedad demanda, porque el liderazgo más que una competencia general que se da en el ámbito político o profesional tiene que ver con todos los ámbitos en que se desempeña nuestra sociedad, ya que es la capacidad de poder concebir ideas y propuestas, encabezarlas y defenderlas».

Ada M. Romero Mónico

Ministra de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), sede Panamá

«Es la hora de contribuir con nuestras acciones y comenzar por nosotros mismos, siguiendo por nuestra casa, desde la comunidad donde vivimos, nuestro trabajo, la escuela de nuestros hijos, en fin, en todas aquellas áreas donde nos desenvolvemos y tenemos nuestra rutina diaria. Comenzar a contagiar a otras personas, a empujar para que se sumen al trabajo comunitario y entre todos luchemos por conseguir mayor equidad, mayor bienestar para todos. Luchemos también por mejores ciudades y mejor ciudadanía, que contribuyamos con nuestro trabajo a exigir el respeto a las instituciones y al fortalecimiento institucional que tanta falta hace hoy en este maravilloso país.

Estén plenamente seguros de que toda esta nueva generación de líderes pondremos nuestro mejor empeño y haremos nuestra entrega comprometida por un mejor país; que los conocimientos aquí adquiridos los pondremos en práctica en nuestro quehacer diario para sembrar semillas de esperanzas en otros a los que les tenemos que dejar claro que sí se pueden hacer mejor las cosas y que juntos podemos salir adelante y juntos podemos hacer un mejor país».

Arq. Enrique Mascareño
Sede Chiriquí



Participantes del Programa de Liderazgo para la Transformación, sede Chiriquí, 2013.



Participantes del Programa de Liderazgo para la Transformación, sede Penonomé, 2013.

«Represento aquí al pueblo Ngäbe-Buglé; con mucho orgullo, un pueblo que histórica y constantemente ha luchado contra muchas adversidades. Hemos tenido, al mismo tiempo, que defender nuestra subsistencia como pueblo y también nuestros recursos naturales como guardianes incansables. Razón por la que no hemos podido luchar para desarrollarnos y transformarnos, pero sin tener que perder nuestra identidad, nuestra cultura, idiomas y tradiciones. De allí, hace más de cincuenta años a la fecha, han surgido líderes, emprendiendo una lucha para reivindicar nuestros derechos, pero muchos otros líderes no tuvieron la oportunidad de afianzar sus conocimientos en temas de liderazgo, como la que hoy tuve, para dirigir, liderar y transformar. Y también para defendernos, sin hacer daño a nadie. En nombre de muchos de ellos, les doy mi más humilde y gran agradecimiento a CAF y a USMA».

Basilio Jiménez
Sede Santiago de Veraguas

Referencias

1. Los destinatarios del curso deben respetar preferentemente las siguientes proporciones:
 - 50 % participantes de liderazgo social;
 - 30 % representantes de otros sectores y colectivos (empresarios, productores, artesanos);
 - 20 % ciudadanos de otros rubros.
2. La información obtenida en dichas evaluaciones ha sido relevada mediante cuestionarios, entrevistas y grupos focales con líderes de anteriores ediciones del Programa, docentes, coordinadores y responsables del Programa en cada organismo ejecutor de cada país.
3. Los contenidos de la malla curricular se ajustan a los requerimientos del Pliego del Programa de Liderazgo para la Transformación desarrollado para el ciclo 2014.
4. Es destacable que los participantes de las réplicas han sido certificados con 40 horas de asistencia.
5. Se destaca que Fundación IDEA es la primera institución de educación del sector privado que cuenta con un equipo de 2 megabytes que permite la conexión a dicho satélite en Bolivia.



DESAFÍOS Y PRÓXIMOS PASOS



Hasta aquí hemos analizado los principales resultados que se han alcanzado a través de los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y de Liderazgo para la Transformación implementados por CAF en los países de la región en estos quince años.

Hemos visto cómo estas iniciativas han buscado generar un enfoque distinto en la relación entre el Estado y la sociedad a partir de movilizar, mediante distintas estrategias de capacitación, el gran potencial de capital social existente. Los efectos de dicha búsqueda han sido ilustrados tanto en el alcance de los Programas como en los testimonios de los propios actores involucrados en este proceso.

En líneas generales, hoy es posible afirmar lo siguiente:

- ▶ El *know how* de los Programas de Gobernabilidad CAF se ha ido institucionalizando en las organizaciones ejecutoras de cada país.
- ▶ El compromiso de las universidades y de las organizaciones ejecutoras ha sido de excelencia y ha quedado evidenciado en el respaldo y la prioridad otorgada a los Programas.
- ▶ Los impactos logrados por los participantes en sus instituciones de procedencia y, en la sociedad civil en general, han demostrado la riqueza y el potencial que exhiben estas iniciativas para la región.
- ▶ El interés que estos Programas han despertado en la comunidad de participantes, junto con el compromiso y el apoyo de las organizaciones ejecutoras, ha llevado a que en la mayoría de los países se conformaran pequeñas redes de graduados que por afinidad continúan prestándose apoyo permanente.
- ▶ Como expresión de ese mismo interés, la calidad de la capacitación impartida ha despertado en los participantes la necesidad de contar con mayores conocimientos que les permitan dar respuestas a la problemática social de cada país. Por esto, sobre todo en el Programa de Liderazgo para la Transformación, ello ha conducido a que muchos participantes hayan decidido continuar con su formación profesional después del curso.
- ▶ El enfoque desarrollado por los Programas de Gobernabilidad CAF ha llegado a ser incluido en las clases de grado de varios docentes que han participado en ellos como alumnos o facilitadores, lo que demuestra un logro adicional de estas iniciativas. Por su propia naturaleza, específicamente el Programa de

Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública ha servido de catalizador para el desarrollo de maestrías basadas en esta temática particular.

- ▶ Ambos Programas han permitido conformar una red de centros académicos importantes en los que CAF se ha posicionado como un actor de relevancia en el desarrollo y el fortalecimiento de la institucionalidad académica latinoamericana, tanto pública como privada.

Sobre la base de estas conclusiones, del camino recorrido en estos años y de los distintos procesos de evaluación continua de los Programas, CAF ha identificado como prioridad promover acciones orientadas a fortalecer la transferencia de experiencias entre los países participantes con el desarrollo de distintas actividades de intercambio, socialización de buenas prácticas, foros y congresos.

Una herramienta privilegiada en ese sentido es la conformación de una plataforma de conocimiento de los Programas de Gobernabilidad. Este dispositivo —que en la actualidad se encuentra en proceso de desarrollo— busca generar un sistema de información centralizado que permita concentrar, clasificar, almacenar y distribuir conocimiento entre CAF y las comunidades educativas intervinientes de los distintos países de la región.

Específicamente, a través de esta plataforma se podrá:

- ▶ Promover el intercambio y la sociabilización de conocimientos entre las distintas comunidades institucionales e incluir a los participantes graduados.
- ▶ Incrementar el capital intelectual institucional de las distintas comunidades educativas.
- ▶ Generar entornos colaborativos entre las distintas instituciones académicas y mejorar las buenas prácticas.
- ▶ Sistematizar los trabajos finales presentados a partir de la constitución de un banco de proyectos que sirva de base a futuras investigaciones y líneas de acción.
- ▶ Disponer de una biblioteca virtual básica que compile información (publicaciones, artículos de revistas especializadas, investigaciones académicas, etc.) sobre temáticas de interés específico abordadas por los Programas.

Sin duda, la búsqueda de una mayor integración entre las organizaciones sociales de las que provienen los participantes, las instituciones ejecutoras y las redes de graduados de ambos Programas permitirá gestar un nuevo tejido social altamente democrático, participativo y corresponsable en la formulación de políticas públicas que viabilicen los cambios sociales requeridos por los países de nuestra región.

Como nuevos pilares de una estrategia de capacitación exhaustiva y más inclusiva, la Dirección de Desarrollo Institucional se encuentra profundizando los pasos tendientes al fortalecimiento de las competencias políticas y de gestión en las sociedades latinoamericanas a través de la Serie Estado, Gestión Pública y Desarrollo en América Latina y de los Programas de Capacitación de la Alta Conducción Pública.

Primero, y sobre la serie de libros en elaboración, esta se origina en un diagnóstico que parte de reconocer que las políticas públicas que sostienen el desarrollo en América Latina en las últimas décadas han experimentado profundos cambios y redefiniciones del papel y la interrelación entre sociedad, Estado y mercado, así como de su inserción en el contexto internacional. Por ello, a los obstáculos para el desarrollo enfrentados históricamente, se ha sumado el reto de una realidad —nacional, regional y global— cuya veloz mutación presenta, simultáneamente, oportunidades y problemas novedosos, lo que implica que su significado para el desarrollo latinoamericano resulta muchas veces incierto. Este proceso de rápidos cambios y consecuente incertidumbre mina la sostenibilidad de miradas y acciones con horizontes de largo plazo; por lo que, en definitiva, desafía nuestro entendimiento y el diseño y la implementación de estrategias de desarrollo.

La mayor o menor capacidad de las políticas públicas de desarrollo para alcanzar el difícil equilibrio entre cambios y continuidades —equilibrio ineludible en la respuesta a necesidades presentes sin perder de vista el largo plazo— depende de las características, debilidades y fortalezas de las dinámicas político-institucionales que producen esas políticas. Hace tiempo que CAF reconoció el papel estratégico que les cabe a estos procesos político-institucionales y a la capacitación que permite una mejor comprensión de estos y su fortalecimiento. Por ello, estos textos se inscriben como una nueva pieza en el esfuerzo que CAF sostiene hace quince años en alianza con contrapartes académicas, a través de los Programas de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y de Liderazgo para la Transformación.

Como parte de esta dinámica, la serie Estado, Gestión Pública y Desarrollo en América Latina apunta a difundir y cimentar la comprensión y las implicancias que tiene el funcionamiento del Estado y de las instituciones en América Latina para el desarrollo de nuestra región, brindando información sobre los fundamentos del debate teórico internacional como también transmitiendo análisis de experiencias significativas de nuestras sociedades y de otras latitudes.

Como institución dedicada a promover el desarrollo, CAF pone esta colección a disposición no solo de sus Programas de formación, sino también de todos los que participan activamente en la gestión pública, así como de académicos, de estudiantes y de aquellos interesados y comprometidos con los problemas y soluciones de nuestra región, con el propósito de acercarles esta literatura y apoyarlos en el

proceso de comprensión, diseño y ejecución de políticas públicas asociadas a la calidad institucional y al desarrollo en nuestros países.

Segundo, en relación con los Programas de Capacitación de la Alta Conducción Pública de CAF, se parte de la convicción de que la formación experta de la dirigencia política y técnica de las organizaciones públicas de los gobiernos democráticos reviste una relevancia estratégica que se explica por la diversidad y complejidad creciente de las agendas gubernamentales y de una dinámica social que agrega a los asuntos pendientes una continua irrupción de nuevos problemas que requieren ser reconocidos, delimitados y afrontados desde la esfera pública. En tal sentido, y como afirma Lavanderos, «un gerente público (...) debe ser una persona que posea un proyecto particular, que agregue valor social y genere cambios en el servicio público en el que se insertará, lo que implicará una cierta sensibilidad hacia temas de coyuntura público-política y una visión innovadora de las problemáticas y debilidades de la administración (...)» (2006: 84) .

En vista de ello, quienes ocupen estas posiciones dentro del aparato orgánico estatal deben combinar solidez técnica para diagnosticar y aportar ideas innovadoras al quehacer público con atributos que les permitan identificar y construir viabilidad y sustentabilidad para las políticas públicas sobre las que actúan. Para concretar una conducción estratégica, un gestor público debe contar con disposición y apertura frente a la cultura de la organización y con la capacidad para generar compromiso y colaboración entre el personal, ejerciendo un liderazgo democrático y participativo. Deberá comunicarse con efectividad y asertividad, mantener sensibilidad y receptividad para reconocer las necesidades de los individuos, fijar las metas de su institución para la agregación de valor público, al mismo tiempo que administrar las tensiones propias de quien debe atender demandas en expansión con recursos limitados.

La función pública latinoamericana requiere nuevos dispositivos que permitan construir un segmento directivo con las competencias mencionadas. Para ello, es fundamental trabajar en tres líneas de manera simultánea: a) la profundización de los procesos de profesionalización, hasta ahora, parciales y centrados en la incorporación por concurso; b) la responsabilización frente a la sociedad; c) la garantía de probidad de los funcionarios y la mejora de la calidad del desempeño de la gestión.

Esta imperativa profesionalización del servicio civil forma parte de la agenda iberoamericana de la gestión pública y se encuentra presente en diferentes acuerdos regionales y varios documentos doctrinales del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), como la Carta Iberoamericana de la Función Pública , el Código Iberoamericano de Buen Gobierno y la Carta

Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública . Estos documentos han sido el marco inspirador para distintas reformas impulsadas en países de la región a través de nuevos marcos legales, regímenes de empleo público e instrumentos de gestión.

En particular, aquí interesa destacar el modelo de gestión de recursos humanos que propone la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP), que parte de la premisa de que se trata de un modelo integrado cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para la producción de valor público, acorde con las finalidades perseguidas. Esa búsqueda, naturalmente, no se produce en el vacío, sino que está condicionada en forma permanente por el contexto interno de la organización (estructura, cultura, fuerza laboral, coyuntura) y el entorno (marco legal, mercado laboral, entre otros). Además, la CIFP reconoce la importancia que en el proceso de profesionalización tienen, por un lado, las áreas rectoras en materia de gestión de las personas y, por otro lado, los directivos públicos, en tanto responsables directos de sus equipos de trabajo. Fortalecer el segmento directivo en los Estados latinoamericanos es entonces una vía insoslayable para dinamizar la gestión pública en todos los niveles organizativos y áreas funcionales.

En esta dirección se apunta al desarrollo de diversas líneas de formación y fortalecimiento de las capacidades tanto del alto gobierno como de la alta dirección pública en América Latina . A partir de ella, se establecerán prioridades y etapas, con la incorporación de las perspectivas de los diversos públicos a los que CAF apunta en cada dispositivo formador, para enriquecer los procesos de aprendizaje colectivo y para que estos estratos de la dirigencia pública puedan incorporar factores de sostenibilidad de las decisiones dentro de la especificidad funcional asignada a su área competencial, pero en articulación y alianza con las contrapartes que les permiten complementar objetivos sinérgicos para alcanzar resultados evidentes.

De este modo, a los niveles de formación existentes —orientados a la sociedad civil y a las bases sociales a través del Programa de Liderazgo para la Transformación y a los funcionarios y equipos técnicos de los gobiernos por medio del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública— se agrega este tercer nivel —Programas de Capacitación de la Alta Conducción Pública—, centrado en la capacitación de aquellos que desempeñan funciones de alta conducción y gerencia pública.

A quince años de implementación de los citados Programas, y con una línea de acción estratégica que reconoce la importancia de generar cambios en los distintos niveles de la sociedad para consolidar el desarrollo, CAF mantiene y profundiza su compromiso con la capacitación de los hombres y las mujeres que conforman las instituciones de gobierno y de la sociedad civil de América Latina.

Referencias bibliográficas

Acuña, C. y Chudnovsky, M. (2013). Cómo entender las instituciones y su relación con la política: lo bueno, lo malo y lo feo de las instituciones y los institucionalismos. En: Acuña C. (comp.) *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y Actores en la política argentina*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Aghón, G. y Cortés, P. (1998). Descentralización y gobiernos municipales en América Latina. En: Jordan R. y Simioni D. (comp.) *Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe: propuestas para la gestión urbana*. CEPAL.

Aguilar Villanueva, L. F. (2000). Gestión gubernamental y reforma del Estado. En: Méndez, J. S. (comp.) *Lecturas básicas de administración y políticas públicas*. México DF: El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales.

Banco Mundial. (1997). *The State in a changing world*. World Development Report 1997. Washington DC: Banco Mundial.

Bangura, Y. (2000). *Public Sector Restructuring: The Institutional and Social Effects of Fiscal, Managerial and Capacity Building Reforms*. Occasional Paper N.º 3. Ginebra: United Nations Research Institute for Social Development.

Bresser Pereira, L. C. (1995). La reforma del aparato del Estado y la Constitución brasileña. En: *Reforma y Democracia. Revista del CLAD Reforma y Democracia* N.º 4, julio, Caracas.

Bresser Pereira, L. C. y Cunill Grau, N. (1998). Entre el Estado y el mercado: lo público no estatal. En: Bresser Pereira y Cunill Grau (comp.) *Lo público no estatal en la reforma del Estado*. Buenos Aires: Paidós.

CAF. (2001a). *Visiones para un futuro sostenible*. Caracas: CAF.

CAF. (2001b). Lineamientos para la acción CAF en el ámbito de Gobernabilidad. Documento de Trabajo. Dirección de Gobernabilidad y Cooperación Técnica.

CAF. (2005). *Cooperación Técnica. Impulso para el desarrollo*. Caracas: CAF.

CAF. (2010). Lineamientos generales para la construcción de instrumentos pedagógicos en base a las experiencias logradas por el programa y a la identificación de restricciones. Programa de Liderazgo para la Transformación. Dirección de Gobernabilidad y Cooperación Técnica.

Camou, A. (2001). *Los desafíos de la gobernabilidad. Estudio preliminar y compilación*. México: FLACSO.

Cerezo, J. (2011). *El arte de liderar para el cambio sostenible*. Los Ríos: Edición de autor.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (1998). Una nueva gestión pública para América Latina. En: Acuña, C. (comp.) *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el de hoy*. Buenos Aires: Proyecto de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

Cunill Grau, N. (1999). Retos de las Reformas de Segunda Generación ¿mercantilización y neoclientelismo o reconstrucción de la administración pública? *Nueva Sociedad*, N.º 160, marzo-abril.

Evans, P. (1996). El Estado como problema y como solución. *Desarrollo Económico*, Vol. 35, N.º 140. Buenos Aires, enero-marzo.

Glaeser, E. L., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. y Shleifer, A. (2004). Do Institutions Cause Growth? *Journal of Economic Growth* 9: 271-303.

Iacoviello, M., Pando, D., Potenza, F. y Strazza, L. (2012). El Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política: posibilidades y limitaciones de una estrategia de formación orientada a fortalecer la gestión local. Documento presentado en el XI Seminario Red Muni: «Repensando la agenda local», Universidad Arturo Jauretche, octubre 2012.

Kaufmann D. y Kray, A. (2002). Growth without governance. *Economía* 3: 169-215.

Lavanderos, R. (2006). Análisis y propuesta para la elaboración de perfil del directivo público chileno. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (50-51): 79-102.

Martínez Nogueira, R. (2010). La coherencia y la coordinación de las políticas públicas. Aspectos conceptuales y experiencias. En: Acuña (comp.) *Los desafíos de la coordinación y la integralidad de las políticas y gestión pública en América Latina*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Gabinete de Ministros de la Nación.

Muñoz, I. (2007). El marco institucional: descentralización administrativa o capacidad de gobierno. El caso del Perú y el aporte del Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política. Documento presentado en el XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, República Dominicana, octubre-noviembre de 2007.

Oszlak, O. (1997). Estado y sociedad: ¿nuevas reglas de juego? *Revista del CLAD Reforma y Democracia* N.º 9, octubre, Caracas.

Oszlak, O. (2003). Estados capaces: un desafío de la integración. En: Blejmar, B. (comp.) *Liderazgo y desarrollo sustentable*. Buenos Aires: Manantial.

Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1982). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Revista Venezolana de Desarrollo Administrativo*, N.º1, Caracas.

Oszlak, O. y Gantman, E. (2006). La agenda estatal y sus tensiones: gobernabilidad, desarrollo y equidad. Trabajo presentado en el Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guatemala, noviembre de 2006.

Repetto, F. (2003). Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina. Documento presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, octubre de 2003.

Rigobon R. y D. Rodrik (2004). *Rule of law, democracy, openness, and income: Estimating the Interrelationships*. Working Paper 10750. Cambridge, MA: NBER.

Este libro se terminó de imprimir en marzo de 2015, en Grafica Offset S.R.L.,
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina.



CAF -banco de desarrollo de América Latina- tiene como misión impulsar el desarrollo sostenible y la integración regional mediante el financiamiento de proyectos de los sectores público y privado, la provisión de cooperación técnica y otros servicios especializados.

Constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 19 países -17 de América Latina y el Caribe, junto a España y Portugal- y por 14 bancos privados, es una de las principales fuentes de financiamiento multilateral y un importante generador de conocimiento para la región.

www.caf.com

Listado de países socios de CAF:

Argentina, Barbados, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Datos de contacto de la Dirección de Desarrollo Institucional:

desarrolloinstitucional@caf.com