

II CONCURSO DE ANILLOS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES
MODALIDAD ABIERTA
Y
MODALIDAD EN INNOVACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS 2007

FORMULARIO DE POSTULACIÓN

I. PRESENTACIÓN

1. Título del Proyecto

Implementación e instrumentación de políticas públicas en su dimensión regional y local.

2. Modalidad (marque la casilla correspondiente)

Abierta	Innovación en políticas públicas
	X

3. Palabras clave y disciplinas

PALABRAS CLAVE	DISCIPLINA (S)
Implementación de p.p., Instrumentación de p.p., descentralización, equidad, educación y Seguridad Ciudadana	Políticas Públicas

4. Director(a) e Investigadores(as) Titulares

NOMBRE	FIRMA
(Director(a) de proyecto)	
1. Mario Waissbluth	
Dirección laboral (completa)	Fonos de contacto
Domeyko 2363, Santiago	56-2-9784060
	E-mail
	mariow@dii.uchile.cl

NOMBRE	FIRMA
2. Investigador Principal	
Pablo González Soto	
2. Investigador Asociado	
Eugenio Lahera Parada	
4. Investigador Asociado	
José Inostroza Lara	
5. Investigador Asociado	
María Angélica Pavez	
6. Investigador Asociado	
María José Pérez B.	
7. Investigador Asociado	
Valeria Sanchez de Bugglio	

5. Institución Patrocinante (Albergante)

Nombre Institución/entidad	Nombre Representante legal
UNIVERSIDAD DE CHILE	DANIEL WOLFF
Cargo del Representante legal	Firma Representante legal
Director Académico de Investigación	

6 Instituciones Asociadas

Nombre Institución/entidad	Nombre Representante legal
Subsecretaria de Desarrollo Regional	Claudia Serrano
Cargo del Representante legal	Firma Representante legal
Subsecretaria	

Nombre Institución/entidad	Nombre Representante legal
Ministerio de Planificación y Cooperación	Clarisa Hardy
Cargo del Representante legal	Firma Representante legal
Ministra	

Nombre Institución/entidad	Nombre Representante legal
Municipalidad de Peñalolén	Claudio Orrego
Cargo del Representante legal	Firma Representante legal
Alcalde	

Nombre Institución/entidad	Nombre Representante legal
Municipalidad de La Pintana	Jaime Pavez
Cargo del Representante legal	Firma Representante legal
Alcalde	

REPETIR ESTA FICHA LAS VECES QUE SEA NECESARIO

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 RESUMEN (Extensión máxima de 2 páginas).

A través de nuestra experiencia en investigación, docencia y consultoría, en Chile y América Latina, hemos encontrado frecuentemente problemas en la ejecución de programas públicos, tales como: excesivos procedimientos burocráticos, ausencia de indicadores y evaluación *ex post*; una compleja red de actores; escasa consideración de la realidad de los beneficiarios; rotación de los funcionarios públicos; clientelismo; falta de adecuación en los planes comunicacionales; ausencia de gestión del riesgo; bajo sentido de apropiación de los programas; inconsistencia entre los niveles centrales, regionales y locales; incongruencia entre las responsabilidades y las atribuciones de los actores. Además, el diseño de las políticas parece adecuadamente concebidas, en términos generales, sin embargo, hay un asunto que no parece estar presente: una apuesta por personas con liderazgo y pasión por la excelencia.

En función de las consideraciones anteriores, la hipótesis a verificar en este trabajo, a través de casos concretos de políticas de educación, equidad y seguridad ciudadana, es que la existencia de déficit severos de gestión en la implementación e institucionalidad de políticas públicas originariamente correctas, culminan perjudicando la efectividad, impacto y calidad de las intervenciones previstas.

El propósito de este trabajo es la profundización y sistematización de los antecedentes previos, el *benchmarking* internacional, la generación de un cuerpo teórico coherente, la producción de material académico, la formación de investigadores. Desde el punto de vista práctico, la elaboración de manuales y cursos para diseñadores de política y directivos públicos responsables de la implementación y despliegue territorial de las políticas públicas.

Los objetivos específicos son: a) **DIAGNOSTICO.** Identificar los factores fundamentales del éxito o fracaso en la implantación de políticas públicas a nivel regional y local en Chile en los ámbitos de educación, equidad y seguridad ciudadana; b) **PROPOSICION.** Proponer una agenda innovadora de “mejores prácticas” para la implementación de políticas públicas en estos ámbitos; c) **EXTRAPOLACION.** Extrapolar, en la medida de lo posible, estos diagnósticos y conclusiones a otros ámbitos sectoriales; d) **FORMACION.** Contribuir a la formación de recursos humanos a nivel de doctorado, magíster y post-título profesional, tanto para proseguir labores académicas en esta materia como para desarrollar sus labores de manera más efectiva en la institucionalidad pública central, regional y municipal; e) **PUBLICACION ACADEMICA.** Liderar la discusión científica en el área de las políticas públicas a partir de las publicaciones científicas. Para ello se buscará producir cuatro publicaciones en revistas de circulación internacional en estas materias, así como diversas publicaciones en medios locales; f) **GUIA DE DIFUSION.** Elaborar y difundir una Guía Didáctica sobre estas materias para directivos y funcionarios públicos; g) **COLABORACION.** Extender la red de colaboración internacional del Programa de Magíster en Gestión y Políticas Públicas en este ámbito.

El enfoque general del trabajo, tanto a nivel de investigación como de formación y extensión tendrá como sustrato la teoría de sistemas complejos¹ y la aproximación multidisciplinaria.

¹ Jamshid Gharajedaghi, “Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture”, Butterworth Heinemann, 1999. Véase también Complexity and the Economy, W. Brian Arthur, Science, 2 April 1999: 107-109.

Entre las **metodologías específicas** de indagación que se utilizarán se incluye: a) Meta análisis de estudios previos; b) Revisión Internacional de las mejores prácticas; c) Estudios de casos en profundidad, seleccionados en acuerdo con las instituciones asociadas de programas públicos específicos, en materia de seguridad ciudadana, educación y equidad, para ser revisados. Las dimensiones de análisis incluirán, entre otras, contexto económico, normativo, político, institucional, interinstitucional, contractual, contexto organizacional, modelo de gestión, cantidad y nivel de recursos humanos, procesos, sistemas, canales de distribución de servicio, control de gestión, transparencia y probidad, capacidad gerencial, y la dimensión comunicacional. Estos estudios se realizarán tanto desde la perspectiva cuantitativa en base a indicadores de eficacia, eficiencia y calidad de proceso, hasta la perspectiva de los diferentes “stakeholders” del programa. d) Encuestas de opinión a directivos públicos y actores relevantes, de carácter transversal, respecto a factores de éxito y fracaso, y obstáculos institucionales para la gestión de programas públicos.

Se espera que los impactos del proyecto sean los siguientes:

1. Profundización y sistematización del uso de la teoría de sistemas complejos en el ámbito de la formulación e implementación de políticas públicas.
2. Sistematización y avance del conocimiento en materia del fenómeno de descentralización y desconcentración de la institucionalidad para la implementación de políticas públicas; como en materia de obstáculos y factores de éxito frecuentes
3. Incremento de la colaboración internacional en estas materias y consolidación del Programa en Gestión y Políticas Públicas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (www.mgpp.cl)
4. 9 tesis de nivel de magíster y 9 tesis de nivel de pregrado (Ingenieros Civiles Industriales), y también el desarrollo de material docente para clases en el programa de Gestión y Políticas Públicas.
5. Capacitación en soluciones específicas para mejorar la gestión de programas sociales del Ministerio de Planificación y Cooperación (Políticas sociales); y en descentralización, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, y en programas específicos de educación, combate contra la pobreza y el crimen en dos municipalidades de la Región Metropolitana y en 2 de regiones.
6. Difusión de las mejores prácticas para el diseño e implementación de políticas públicas en Chile y en Latinoamérica en orden a mejorar la efectividad y su instrumentalización en los niveles regional y local.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROYECTO (Máximo de 15 páginas)

Antecedentes, objetivos y actividades de Investigación (Punto 2.1 de las bases)

Detallar antecedentes, hipótesis, objetivos y programa de actividades de investigación propuesto.

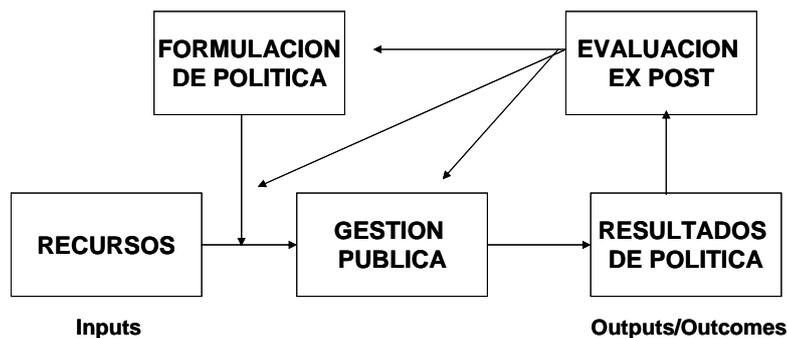
Indicar la relación existente entre el proyecto y el trabajo desarrollado en la actualidad por el grupo de investigadores(as). Precisar el impacto incremental esperado con respecto a los compromisos adquiridos previamente con otros proyectos en ejecución, tanto en cantidad como en calidad. Señalar cómo la participación de distintas disciplinas se articularán en la ejecución del proyecto. En el caso específico de la modalidad de Innovación en políticas públicas, señalar la pertinencia del presente proyecto a la temática que se desea abordar y contribuir.

Conceptos Básicos e Hipótesis Preliminares para una Agenda Innovadora en Temas de Implantación de Políticas Públicas a Nivel Regional y Local.

1. Política Pública e implementación de Política Pública.

Siguiendo a Salazar, entendemos por “política pública” la “combinación de respuestas sucesivas del Estado a situaciones sociales consideradas como problemáticas” (Salazar, 2003). En este sentido, “las políticas públicas son llamadas a producir, en la comunidad política, acciones dinámicas y relaciones consistentes con su formulación, siendo su ética específica la organización de espacios políticos comunes que permitan relaciones efectivas en función del desarrollo integral de los individuos”².

El ciclo esencial por el cual las políticas públicas impactan al ciudadano es:



2. La restricción inter-institucional.

Existen un sin número de problemas que cruzan las políticas públicas, en la fase de formulación, por ejemplo, existe la dificultad de contar con un buen diagnóstico, con una adecuada priorización política de los problemas, la falta de evaluaciones ex ante (costo efectividad o costo beneficio) y, eventualmente, la carencia de instancias de participación de los actores involucrados. Además, y para comprender el proceso circular de las políticas públicas, no se desarrollan evaluaciones expost que retroalimiente también el diseño. El resultado de estas falencias se traduce en que los programas públicos suelen carecer de un diagnóstico adecuado, de objetivos claros, de cadenas de causalidad por las cuales se afectaría el problema detectado, de evaluación ex ante, etc.

Esto tiene como correlato los análisis fragmentados y la insularidad en la gestión de las políticas e instituciones públicas, que es en América Latina un fenómeno perverso y estructural³ donde cada Ministerio, unidad, división, o departamento trabaja como una isla separada, y en el peor de los casos, con franco antagonismo, mala comunicación y traslapo de funciones entre ellas. Este es un fenómeno de causas estructurales profundas, que tienen que ver entre otros elementos con el reparto de cuotas de poder, la carencia de formación en gestión, la simultaneidad de designaciones, y la incongruencia entre agendas individuales y agendas institucionales. Por ende, es un desafío difícil de resolver.

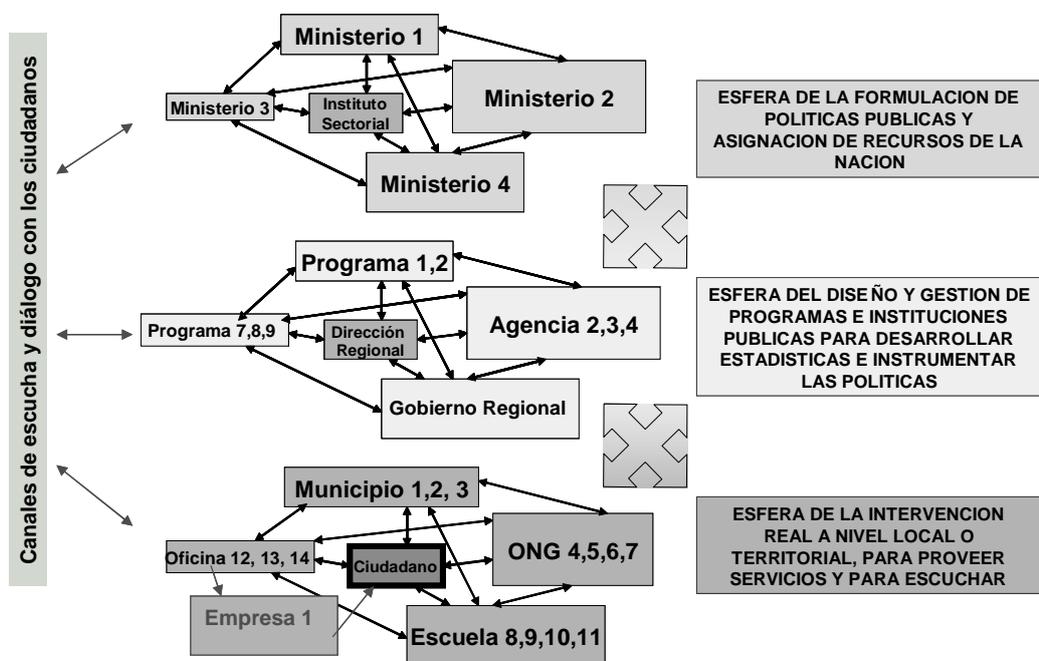
Este fenómeno deteriora la forma en que las instituciones agregan valor a la sociedad, los procesos de toma de decisión, los mecanismos de aprendizaje y control institucional y, por supuesto, complica los mecanismos de resolución de conflictos institucionales e interinstitucionales y la formulación de políticas coordinadas. Sus impactos negativos alteran profundamente la operación de aquellas entidades que deben trabajar como un sistema integrado para atender adecuadamente las necesidades de sus usuarios. Por ello, no resulta de extrañar la frecuente demanda por mayor coordinación de políticas y/o programas. Este fenómeno es generalizado en América Latina, no sólo en el ámbito social, sino también en el de fomento productivo, seguridad ciudadana, etc., etc⁴.

La queja respecto a falta de coordinación ha sido el rasgo más frecuente y uno de los ámbitos críticos detectados en nuestras experiencias de evaluación, tanto en los estudios de caso de tesis de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, como en diversas consultorías sobre temas de gestión y evaluación pública.

3. Los niveles de intervención

Es fundamental abordar el problema de la coordinación intersectorial en tres niveles: a) el de la formulación de políticas, b) el de diseño y ejecución de programas e instrumentos que materializan las políticas públicas y que construyen estadísticas relevantes, y c) el nivel local y regional, el más frecuentemente olvidado y el más importante, es en el terreno donde se materializan las acciones concretas, tanto de acciones para, por y con los ciudadanos.

El siguiente diagrama describe la complejidad de coordinación, y se usa como uno de muchos ejemplos ilustrativos la intervención en programas sectoriales, que pudiera aplicarse a cualquier política pública:



Este diagrama, a nuestro juicio, es fundamental para conceptualizar las intervenciones sobre la ciudadanía: el nivel local es crucial, pues podría pasar mucho tiempo antes de que las insularidades se resuelvan en los niveles superiores, para luego retroceder en eventuales cambios de gobierno. Una suma de intervenciones a nivel "micro-local" pudiera eventualmente generar mayor impacto que intervenciones a nivel de políticas e instituciones centrales. Al menos, puede aspirarse a mecanismos que promuevan mayor sintonía respecto de estas políticas generales, sus operacionalizaciones programáticas y su expresión local. Como puede verse, al existir una multiplicidad de entidades que intervienen desde la formulación de la política hasta su materialización en el ciudadano, el "contrato" entre ellas pasa a ser la unidad básica de análisis de las interrelaciones.

En ese contexto, la gobernabilidad es el medio por el cual se introduce orden, mitigando así el conflicto y realizando el beneficio mutuo, y uno de los requisitos indispensables es un número pequeño de participantes a cada lado de la transacción. El foco está en develar y explicar los "strategic hazards" que plantea esta situación en un contexto de contratos incompletos y desarrollo costo-efectivo de "gobernabilidad" para mitigar estos "hazards".

En otras palabras, lo que debe procurarse, al nivel de diseño de intervenciones, es responder preguntas tales como: ¿Cuáles son las políticas públicas respecto a un tema específico? ¿Son las adecuadas o incluso, existen, y se conocen? Luego, ¿Cuáles son los instrumentos y programas con que se materializan las políticas? ¿Existen, operan eficientemente, están bien coordinados, con recursos adecuados, con buena cobertura, se conocen? ¿En qué instituciones están alojados estos instrumentos? ¿Son adecuados los contratos o convenios entre

instituciones, y entre ellas y los ciudadanos? ¿Tienen las instituciones el grado mínimo necesario de capacidad organizacional como para que funcionen los instrumentos y programas? Y finalmente, lo más importante, ¿qué ocurre en el terreno, en el municipio, en la casa del ciudadano? El o los funcionarios que se relacionan cara a cara con los ciudadanos: ¿Son los indicados? ¿Conocen toda la oferta? ¿Se coordinan entre sí? ¿Cómo se relacionan los canales de intervención social?

Para mejorar el desempeño de las políticas, la literatura reciente ha ido relevando el concepto de “Estado en red” como ha sido definido en “Governing By Network: The New Shape of the Public Sector”⁵: Las redes “público-privadas” adquieren mayor importancia y asumen diversas formas, desde aquellas ad hoc de activación intermitente, por ejemplo en respuesta a desastres, a asociaciones estables en que las empresas y ONG sirven como canales de distribución de servicios públicos”.

4. La restricción institucional.

Otro fenómeno frecuente dice relación con las carencias gerenciales, organizacionales, de rotación funcionaria, que caracterizan la implementación de programas públicos. A través de nuestra experiencia de investigación, docencia y consultoría, en Chile y América Latina, ha sido frecuente encontrar problemas en la ejecución de programas públicos, entre los que destacan:

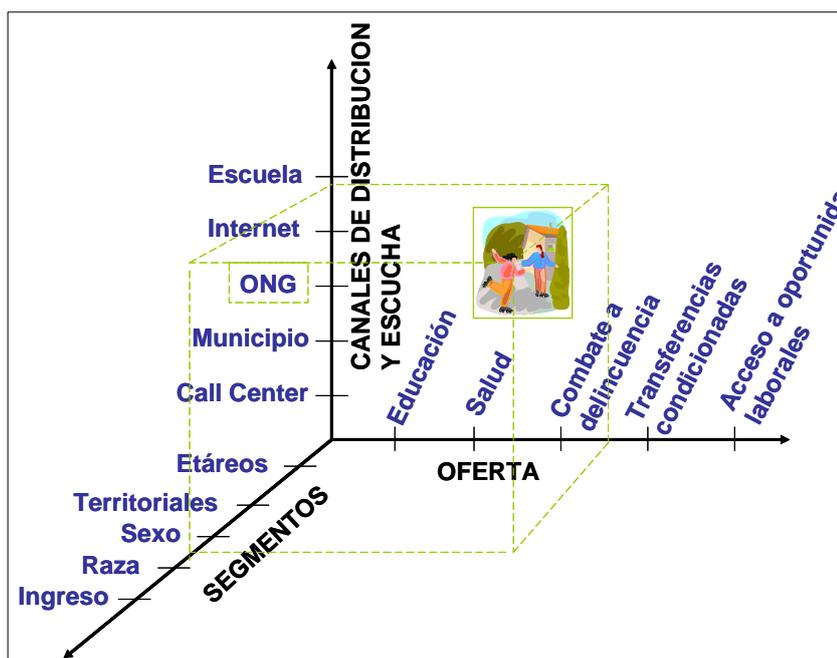
- Trámites burocráticos excesivos, procesos complejos y sistemas desarticulados.
- Inexistencia de indicadores de control estratégico, operacional y de evaluación ex post.
- Excesiva complejidad de la red de actores y escasa coordinación interinstitucional.
- No se consideran las curvas de aprendizaje en los diseños programáticos.
- Escasa consideración de la realidad de los beneficiarios.
- Inestabilidad política, rotación de cargos, clientelismo.
- Carencia de planes comunicacionales adecuados.
- Escasa o nula gestión de riesgos operacionales y administrativos.
- Bajo “ownership” y capacidad directiva del programa.
- Exceso de restricciones por parte de los órganos de control administrativo y presupuestal.
- Debilidad organizacional y de recursos humanos de las entidades responsables.
- Incongruencias entre responsabilidades y atribuciones de los actores.
- Carencia de líneas de base y metodologías para la evaluación de impacto ex post de la implementación de las políticas públicas.

Estos problemas que, siguiendo el trabajo pionero Williamson en estos temas, podríamos definir como fallas en la estructura de governance, depende también de la fase de diseño, en la que se debiera anticipar los problemas que pueden surgir en la fase implementación, instalando mecanismos adecuados de resolución de conflictos y ajustes ante desviaciones, comunicación entre agentes y aumento de sus capacidades, instancias de participación, etc. Estos problemas tienen en su raíz la carencia de líneas de base para estructurar los programas, y sitúan en un lugar central el diseño y los incentivos como dispositivos de governance⁶.

5. La inadecuación y descoordinación de canales de atención al ciudadano.

Las políticas y programas públicos pueden conceptualizarse de manera muy similar a los servicios que un banco público o privado ofrece a sus clientes. Hay “productos o servicios”, hay “segmentos de usuarios” con necesidades muy diferentes, y hay “canales de distribución y de escucha al usuario”, tanto a través de sucursales, como ejecutivos de cuenta, Internet, ATM, etc.

El cuadro siguiente lo ilustra de mejor manera:



Este diagrama contribuye a comprender y operar la definición y resolución de los nudos implicados en el diseño, implementación y evaluación de las políticas, especialmente en el plano local. Una intervención exitosa (de escucha o de provisión de servicios) debe tener una política de oferta adecuada, en segmentos bien identificados y con necesidades claras, y a través de canales bien gerenciados y coordinados.

6. El rol de las personas.

Algo llama la atención en los antecedentes recabados a la fecha, en múltiples experiencias en las cuales, sensatamente, se abordan temas de políticas públicas, construcción de indicadores y estadísticas, coordinación interinstitucional, fortalecimiento municipal, marcos normativos, etc. Si bien todo resulta aceptable, hay un tema más bien ausente: apostar a las personas con liderazgo y pasión por la excelencia.

Al respecto, es posible coincidir con lo expresado por Jim Collins en una reciente monografía⁷, cuando explica que, aún en ambientes adversos y de alta descoordinación, es posible encontrar instituciones y programas sociales exitosos y fracasados, lo cual tiene que ver más con las

actitudes y enfoques que asumen sus líderes respecto a la excelencia y la rigurosidad, que a los factores macro y grandes programas nacionales.

Esta teoría reconfirma lo que describimos en nuestro estudio sobre “La Reforma del Estado en Chile 1990-2005”⁸: éste indica que en la mayoría de las transformaciones exitosas del país, influyeron de manera clave algunos intraemprendedores del sector público, que actuaron asumiendo riesgos personales, muchas veces con la indiferencia u oposición de autoridades superiores.

7. Las complejidades de la descentralización.⁹

Si bien es cierto que los sucesivos gobiernos han ido progresivamente entregando recursos y algunas condiciones institucionales favorables a la regionalización y desconcentración de funciones administrativas, en un estudio que realizamos previamente¹⁰ la percepción promedio de los 54 líderes de opinión encuestados, afines con el gobierno, independientes y de oposición, en relación a los avances, va en otro sentido. En esta encuesta, de entre 38 ámbitos de acción del Estado, el proceso de regionalización y descentralización obtiene la segunda peor calificación: 2.4 (en una escala de 1 a 5). Más en detalle, y notando que una calificación de 2.0 significa que “no hubo avance”, 3.0 “avance modesto”, y 4.0 “avance significativo”, los resultados son:

Cuadro 1

Grado de Avance percibido en el período 1990-2005	Promedio General	Gobierno	Independ.	Oposición
Promedio de los 38 ámbitos	3.1	3.3	3.1	3.0
Gestión fiscal y hacendaria	4.2	4.4	3.9	4.0
Uso de tecnologías de información en el aparato de Estado	4.1	4.2	4.0	4.1
La Contraloría como órgano fiscalizador	2.2	2.3	2.6	1.9
Gestión de los municipios	3.0	2.9	3.0	3.2
Gestión de los gobiernos regionales	2.7	2.8	2.8	2.7
Educación básica (municipalizada)	2.6	2.9	3.0	2.2
Educación media (municipalizada)	2.5	2.7	2.8	2.2
Proceso general de regionalización y descentralización	2.4	2.7	2.6	1.9

Fuente: Elaboración Propia.

Se destaca la gran coincidencia de opiniones entre líderes de gobierno, independientes y de oposición. Como puede observarse, los resultados para el proceso general de reforma son en promedio modestos (3.1) y heterogéneos, pues fluctúan entre 4.2 en la gestión fiscal, hasta 2.2 como mínimo en el caso de la Contraloría General. Los ámbitos relacionados con municipios, gobiernos regionales, la educación municipalizada y el proceso general de descentralización fluctúan entre 3.0 y 2.4, es decir, una percepción que fluctúa entre “no hubo avance” y “avance modesto”.

Hasta la fecha, el proceso descentralizador chileno aparece entrampado en un círculo vicioso de múltiples aristas. Los Ministerios sectoriales y el Ministerio de Hacienda han resistido transferirle recursos y autonomías de decisión a las regiones y municipios, aduciendo (no sin razón) escasa

capacidad de gestión de estos últimos. Los Ministerios sectoriales han tendido a resistir la coordinación a nivel territorial para preservar la insularidad de sus programas favoritos. A su vez, la severa escasez de recursos impide desarrollar adecuadas capacidades de gestión, generándose así una profecía autocumplida. Los gremios nacionales se resisten a otorgarle autonomía y flexibilidad a los municipios, escuelas o servicios de salud, con lo cual los problemas de baja capacidad de gestión empeoran.

Los partidos políticos no han expresado mayor interés en resolver estos problemas, por temor a generar competidores locales. Los Intendentes y Secretarios Regionales Ministeriales, así como los candidatos al Congreso, se han designado hasta ahora en Santiago, esencialmente por criterios de balance político partidista. Por su parte, muchos Alcaldes recurren al clientelismo como forma de asegurar la siguiente reelección, lo cual empeora los problemas de gestión. Además, no hay una adecuada rendición de cuentas a los ciudadanos locales, ni tampoco hay muchas organizaciones de la ciudadanía local que exijan esta rendición de cuentas. Por último, la prensa y medios de comunicación nunca han sido ni muy descentralizados, ni muy descentralizadores.

El problema de la descentralización ha sido abordado con fuerza por el gobierno en este último año, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, por medio de un programa de fortalecimiento de competencias, certificación, incentivos y transferencia de atribuciones a los Gobiernos Regionales. Asimismo, se encuentra en trámite en el parlamento una nueva legislación municipal. Este proceso es aun incipiente y con resultados difíciles de evaluar, y da cuenta del gran énfasis que deberemos poner en nuestros análisis al camino que deben transitar los programas públicos desde el gobierno central a los gobiernos regionales y de ahí a los municipios. Tanto en equidad, como en educación y seguridad ciudadana existen severos problemas de coordinación entre estos tres niveles.

8. Hipótesis de trabajo

En función de las consideraciones anteriores, la hipótesis a verificar en este trabajo, a través de casos concretos de políticas de educación, equidad y seguridad ciudadana, es que la existencia de déficit severos de gestión en la implementación e institucionalidad de políticas públicas originariamente correctas, culminan perjudicando la efectividad, impacto y calidad de las intervenciones originalmente previstas.

Esta hipótesis se soporta en antecedentes previos recabados por los autores en numerosas investigaciones, estudios de casos desarrollados por tesis de Magister en Gestión y Políticas Públicas del DII, así como en consultorías nacionales e internacionales que han cubierto decenas de intervenciones sobre la ciudadanía en diversas instituciones y programas públicos de Chile y América Latina, como puede constatarse de los currículos de los investigadores principales y asociados de esta propuesta.

Así, el propósito central de este trabajo es la profundización y sistematización de los antecedentes previos, el benchmarking internacional, la generación de un cuerpo teórico coherente, la producción de material académico, la formación de investigadores, y desde el punto de vista práctico, la elaboración de manuales y cursos prácticos para diseñadores de política y directivos públicos responsables de la implementación y despliegue territorial de las políticas públicas.

9. Objetivos.

El objetivo general de este proyecto es estudiar e profundizar la implementación e instrumentación de políticas públicas en tres ámbitos prioritarios, como son la equidad, la educación y la seguridad ciudadana.

Dentro de los objetivos específicos de este proyecto, destacan los siguientes:

- 9.1 DIAGNOSTICO. Identificar los factores fundamentales del éxito o fracaso en la implantación de políticas públicas a nivel regional y local en Chile en los ámbitos de educación, equidad y seguridad ciudadana.
- 9.2 PROPOSICION. Proponer una agenda innovadora de “mejores prácticas” para la implementación de políticas públicas en estos ámbitos.
- 9.3 EXTRAPOLACION. Extrapolar, en la medida de lo posible, estos diagnósticos y conclusiones a otros ámbitos sectoriales.
- 9.4 FORMACION. Contribuir a la formación de recursos humanos a nivel de doctorado, magíster y post-título profesional, tanto para proseguir labores académicas en esta materia como para desarrollar sus labores de manera más efectiva en la institucionalidad pública central, regional y municipal.
- 9.5 INVESTIGACIÓN. Fortalecer el equipo de trabajo y el desarrollo de investigaciones en el área del Magíster en Gestión y Políticas Públicas.
- 9.6 PUBLICACION ACADEMICA. Liderar la discusión científica en el área de las políticas públicas a partir de las publicaciones científicas. Para ello se buscará producir cuatro publicaciones en revistas de circulación internacional en estas materias, así como diversas publicaciones en medios locales.
- 9.7 GUIA DE DIFUSION. Elaborar y difundir una Guía Didáctica sobre estas materias para directivos y funcionarios públicos.
- 9.8 COLABORACION. Extender la red de colaboración internacional del Programa de Magíster en Gestión y Políticas Públicas en este ámbito.

10. Herramientas Metodológicas.

El enfoque general del trabajo, tanto a nivel de investigación como de formación y extensión tendrá como sustrato la teoría de sistemas complejos¹¹ y la aproximación multidisciplinaria. La razón estriba en que la implementación de políticas públicas tiene una dimensión de economía y política pública, una de ciencia política, una de gestión de organizaciones, procesos, sistemas y recursos humanos, elementos normativos y jurídicos, contratos interinstitucionales, así como desafíos comunicacionales, entre otras, y se expresa generalmente a través de una multiplicidad de actores.

Hoy día, los sistemas complejos ya son reconocidos por tener, entre otras, las siguientes propiedades:

- Los sistemas complejos pueden producir “fenómenos emergentes”, es decir, propiedades que solo pueden ser estudiadas a un nivel superior al de sus componentes separados, y que presentan fuertes grados de impredecibilidad, que “emergen” de la interacción de muchos factores.
- Las relaciones son no-lineales. En sistemas lineales, los efectos son siempre directamente proporcionales a las causas. En sistemas complejos, una pequeña perturbación puede causar un gran efecto de naturaleza positiva o negativa.
- Las relaciones no son sólo del tipo “causa-efecto” sino que pueden tener efectos opuestos y simultáneos. Un elemento puede alterarse a sí mismo.
- Hay “fronteras difusas”. Es difícil determinar los bordes de un sistema complejo y de sus subcomponentes. La decisión se hace en definitiva por parte del observador, y el análisis se hace en base a juicio experto.
- Los sistemas complejos están abiertos a su entorno y cambian en el tiempo. Más formalmente, los sistemas complejos a menudo presentan histéresis.
- Los sistemas complejos a menudo exhiben topologías con densas conectividades locales, y unas pocas conexiones de largo alcance con otros subsistemas.

Entre las metodologías específicas de indagación que se utilizarán se incluye:

- Meta análisis de estudios previos. Análisis comparativo de 10 estudios preliminares sobre implementación de políticas públicas en Chile realizados a través de tesis del MGPP en los últimos tres años. Los casos respecto de los cuales se dispone de información preliminar son:
 - Chile Solidario (Equidad)
 - Servicio Nacional del Consumidor
 - ProChile (Exportaciones)
 - Chile Barrio (Vivienda Social)
 - PROFOS-CORFO (Fomento a la Asociatividad Empresarial)
 - Programa de Emprendimiento de CORFO
 - Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO
 - Programa de Salud Preventiva, Región Metropolitana
 - Gestión Municipal en Educación
- Estudios de casos: Selección, por acuerdo con las instituciones patrocinantes¹², de programas públicos específicos, en materia de seguridad ciudadana, educación y equidad, para ser revisados desde todas las perspectivas anteriormente mencionadas. Estas perspectivas van desde la formulación de la política, pasando por las entidades ejecutoras a distintos niveles, hasta la post evaluación de impacto en la ciudadanía. Las dimensiones de análisis incluirán, entre otras, contexto económico, normativo, político, institucional, interinstitucional, contractual, organizacional, modelo de gestión, cantidad y nivel de recursos humanos, procesos, sistemas, canales de distribución de servicio, control de gestión, transparencia y probidad, capacidad gerencial, y la dimensión comunicacional. Estos estudios se realizarán tanto desde la perspectiva cuantitativa en base a indicadores de eficacia, eficiencia y calidad de proceso, hasta la perspectiva de los diferentes “stakeholders” del programa. La participación de estudiantes tesistas dentro del equipo de investigadores será un elemento clave del proceso de formación de recursos humanos.

- Revisión de mejores prácticas internacionales en programas similares.
- Encuestas de opinión a directivos públicos y actores relevantes, de carácter transversal, respecto a factores de éxito y fracaso, y obstáculos institucionales para la gestión de programas públicos.
- Estudios cualitativos de percepción de los ciudadanos, gestores públicos y otros actores involucrados
- Evaluación de impacto de políticas públicas, como el desarrollado para DIPRES, que incluyó evaluaciones en profundidad y con grupo de control. En el equipo existe experiencia acumulada en esta metodología, tanto a nivel de econometría como de impacto, a partir del desarrollo de la evaluación a becas de postgrado del gobierno de Chile, evaluación becas escolares del gobierno de Chile, evaluación del programa Chile Barrio, evaluación del fondo de tierras y aguas indígenas. Evaluación para el ministerio de educación del impacto y la focalización de los programas de enseñanza básica. Actualmente, miembros del equipo, están partiendo la evaluación del programa de asistencia a escuelas y liceos prioritarios

A partir del uso de estas herramientas se producirá el material académico y las actividades de formación previstas en la propuesta.

12. Matriz de actividades y objetivos

ACTIVIDADES	OBJETIVOS						
	DIAGNOSTICO	PROPOSICION	EXTRAPO-LACION	FORMA-CION	PUBLI-CACION	DIFU-SION	COLABO-RACION
Selección de casos para estudios en profundidad.	X						
Meta análisis de estudios preliminares previos	X	X					
Realización de estudios de caso en profundidad.	X	X		X			
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.	X	X	X				X
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.	X	X	X	X			
Elaboración de publicaciones académicas.			X	X	X	X	
Diplomado en Gerencia Pública Regional y Local.				X			
Elaboración y Difusión de Guía para Diseño y Gestión Programática.						X	
Seminario Internacional.				X		X	X
Visitas internacionales.				X			X

12.1 Descripción de Actividades:

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Selección de casos para estudios en profundidad.	A lo largo de la duración de este proyecto se concordarán con las instituciones patrocinantes los programas públicos de despliegue regional y territorial
Meta análisis de estudios preliminares previos	Se revisarán los 10 Estudios de Caso de tesis del Magister que han estudiado a nivel preliminar diversas instituciones y programas públicos, para extraer conclusiones transversales respecto a los mismos y encontrar tanto factores frecuentes de éxito y fracaso como los temas que requieren indagación en profundidad.
Realización de estudios de caso en profundidad.	Se desarrollará la metodología cuantitativa y cualitativa que cubre todas las dimensiones anteriormente mencionadas, en los tres sectores (educación, equidad y seguridad ciudadana) por medio de una metodología común y concordada con las instituciones co- patrocinantes.
Benchmarking internacional en los ámbitos seleccionados.	Por medio de indagaciones bibliográficas y contactos internacionales se buscarán tanto indicadores comparativos como las mejores prácticas en programas similares o afines.
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores a nivel central, regional y municipal.	En base a la preidentificación de obstáculos y factores de éxito y fracaso, se realizará una encuesta a una muestra de al menos 100 directivos públicos de 1er y 2º Nivel Jerárquico, para identificar y rankear los problemas más frecuentes. Para estos efectos, el Departamento de Ingeniería Industrial es la sede del Club de la Innovación en Gestión Pública, que aglutina a directivos interesados, y este Club se constituirá en un canal privilegiado de recopilación de información.
Elaboración de publicaciones académicas.	En esta etapa se sintetizarán las conclusiones y propuestas para cada uno de los tres sectores estudiados, así como una publicación de carácter transversal.
Conformar la Red de Buenas Prácticas de descentralización.	A partir de la experiencia desarrollada en el Club de la Innovación y de manera inicial con las instituciones asociadas se conformará una Red de trabajo que busque la difusión de buenas prácticas y la incorporación de más instituciones al proceso.
Diplomado en Gerencia Pública Regional y Local.	El Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile imparte anualmente un Diplomado en Gerencia Pública. A partir de los resultados del proyecto se diseñará e impartirá periódicamente un Diplomado con especialización en Programas Regionales y Municipales.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Elaboración y Difusión de Guía para Diseño y Gestión Programática.	A partir de los resultados del proyecto se elaborará una Guía de carácter didáctico, orientada a directivos públicos a cargo del diseño e implementación de programas públicos, cuyo propósito sea incorporar las mejores prácticas que mejoren el impacto de los mismos. Se distribuirá de manera electrónica y gratuita. Asimismo, la Red de Buenas Prácticas y el Club de la Innovación serán canales privilegiados de difusión.
Seminario Internacional.	Realización de un Seminario para exponer los resultados del trabajo, así como para ponencias de temas similares en países vecinos.
Visitas internacionales.	Visitas de un investigador de nuestro equipo a países con mejores prácticas en los sectores estudiados, así como de expertos internacionales a nuestro país para colaborar en los trabajos de investigación, en el Diplomado, y en charlas magistrales específicas a académicos y funcionarios de gobierno.

12.2 Cronograma de actividades por año de ejecución del proyecto.

Objetivos y Actividades	2008	2009	2010
Objetivo 1: DIAGNOSTICO			
Selección de casos para estudios en profundidad.	X		
Meta análisis de estudios preliminares previos			
Realización de estudios de caso en profundidad	X	X	X
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.	X	X	X
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.		X	X
Objetivo 2: PROPOSICION			
Meta análisis de estudios preliminares previos			
Realización de estudios de caso en profundidad.	X	X	X
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.	X	X	X
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.		X	X
Objetivo 3: EXTRAPOLACION			
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.	X	X	X
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.		X	X
Elaboración de publicaciones académicas.	X	X	X
Objetivo 4: FORMACION			
Realización de estudios de caso en profundidad.			
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.		X	X
Elaboración de publicaciones académicas	X	X	X
Diplomado en Gerencia Pública Regional y Local.	X	X	X
Seminario Internacional.		X	X
Actividad 4.6 Visitas internacionales.	X	X	X
Objetivo 5: PUBLICACIÓN			
Elaboración de publicaciones académicas.	X	X	X
Objetivo 6:DIFUSIÓN			
Elaboración de publicaciones académicas.	X	X	X
Elaboración y Difusión de Guía para Diseño y Gestión Programática.		X	X
Seminario Internacional.			

Objetivos y Actividades	2008	2009	2010
Objetivo 7:COLABORACIÓN			
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.	X	X	X
Seminario Internacional.		X	X
Visitas internacionales.	X	X	X

13. Impactos Esperados

13.1 Impacto a nivel académico

7. Profundización y sistematización del uso de la teoría de sistemas complejos en el ámbito de la formulación e implementación de políticas públicas.
8. Sistematización y avance del conocimiento respecto a la formulación e implementación de políticas públicas en los sectores de educación, equidad y seguridad ciudadana.
9. Sistematización y avance del conocimiento en materia del fenómeno de descentralización y desconcentración de la institucionalidad para la implementación de políticas públicas.
10. Sistematización y avance del conocimiento en materia de obstáculos y factores de éxito frecuentes en materia de implementación de políticas públicas.
11. Desarrollos metodológicos para mejorar el diseño de políticas públicas de educación, equidad y seguridad ciudadana, con vistas a su mejor implementación.
12. Aumento de la colaboración académica internacional en estas materias, tanto del Departamento de Ingeniería Industrial y el Magíster MGPP, como de las instituciones públicas asociadas al proyecto.
13. Consolidación del área de investigación del Programa de Gestión y Políticas Públicas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

13.2 Impacto en Formación de Recursos Humanos

1. Formación de 9 tesis de Magíster, 9 tesis de pregrado y 3 doctorantes en estas materias.
2. Desarrollo de materiales educativos para programas de formación en Gestión y Políticas Públicas.
3. Entrenamiento de a lo menos 50 profesionales y directivos públicos en materia de diseño e implementación de políticas públicas a nivel regional y municipal.

4. Aumentar el interés de los estudiantes de Ingeniería por el desarrollo de su vocación y carreras en el servicio público.

13.3 Impacto Aplicado (innovaciones o mejoras en Políticas Públicas)

1. Diseño de soluciones específicas para la mejora de gestión en los programas de equidad del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), de descentralización en la Subsecretaría de Desarrollo Regional, y de programas específicos de educación, combate a la pobreza y seguridad ciudadana en dos municipios de la Región Metropolitana y dos de carácter rural.
2. Difusión de mejores prácticas para el diseño e implementación de mejores prácticas para el diseño e implementación de políticas públicas en Chile y América Latina, de modo de mejorar su efectividad en su instrumentación a nivel regional y municipal.

14. Bibliografía Preliminar

- WAISSBLUTH, MARIO, "De la confrontación al consenso: La Reforma del Estado en Chile 1990-2005", en *PUBLIC, ESADE, 2006*.
- WAISSBLUTH, M, LEYTON, C, INOSTROZA, J., "Las descentralización en Chile 1990-2005: Asignatura Pendiente", en de la Revista del CLAD, Febrero, 2007
- WAISSBLUTH, M e INOSTROZA, L., "Globalización y Reforma del Estado en Chile", en Journal Iberoamericana, Universidad de Estocolmo, 2007
- CHEEMA, G. SHABBIR "Decentralizing Governance: Emerging Concepts and Practices ", 2007
- BANCO MUNDIAL, "Chile. Finanzas de los gobiernos Subnacionales".Serie de Estudios sobre países, Washington, 1994.
- DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS, "Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2007, Programa Marco", Documento Técnico Ministerio de Hacienda, Santiago, 2006.
- GUZMÁN, M., " Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: La experiencia Chilena", Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Santiago, 2005.
- IRARRAZABAL, I. , "Fortalecimiento Institucional de Gobiernos Municipales"-Informe preliminar- , Banco Inter. Americano de Desarrollo, Washington, 15 de Septiembre 2006.
- JUL, A. M., (2006), "Off-budget Operations", paper prepared for a meeting of the Public Policy Management and Transparency Network: Development Effectiveness and Result-Based Budget Management on May 8-9, 2006, IDB, Washington, D.C. www.iadb.org/publications/search.cfm?Topics=CM&language=English&searchLang=E
- SANTIAGO CONSULTORES ASOCIADOS (Ximena Montenegro), "Programa de apoyo a la gestión subnacional (CH-L 1018). Consultoría para Fortalecimiento Institucional de Gobiernos Regionales" - Informe de avance-, Banco Inter. Americano de Desarrollo, 15 de Septiembre 2006.
- POLITEIA (Mario Marcel) "Acreditación y Mejora continua de los procesos de Gestión Subnacional en Chile", Octubre de 2006.
- SHICK A.(2002),"Agencies in Search of Principles" en "Distributed Public Governance. Agencies, Authorities and other Government Bodies", OECD, Paris, 2002.
- SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO (SUBDERE), "Memoria de la Descentralización 2000-2006", Gobierno de Chile, Santiago, 2006.
- SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO (SUBDERE), www.subdere.cl
- Ter-Minassian, T., "Brazil" en Fiscal Federalism in Theory and Practice edited by T. Ter-Minassian, International Monetary Fund, Washington, 1997.
- TER-MINASSIAN, T. Y CRAIG, J., "Control of Subnational Government Borrowing" en Fiscal Federalism in Theory and Practice edited by T. Ter-Minassian, International Monetary Fund, Washington, 1997.
- WEBB, S.B., (2004), "Fiscal Responsibility Laws for Subnational Discipline: The Latin American Experience", World Bank Policy Research Working Paper 3309, May 2004.

- LEYTON, C. "Balance del Proceso de Descentralización En Chile 1990-2005, Una Mirada Regional y Municipal", tesis, Magíster en Gestión y Políticas Públicas, 2006
- SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO – Universidad de Chile (2003), «Proyecto servicios públicos regionales. Informe Final», SUBDERE, Serie Estudios N° 1, Santiago, Chile.
- SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO (1997, 1999, 2001 y 2003). Índice de Competitividad Regional. SUBDERE, Santiago, Chile.
- SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO, Ministerio del Interior (2001). El Chile descentralizado que queremos. Un proyecto de todos. Gobierno de Chile, Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Santiago, Chile.
- RACZYNSKI, D. y C. SERRANO (2001). Descentralización. Nudos críticos. Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica, CIEPLAN-Asesorías para el Desarrollo S.A., Santiago, Chile.
- SERRANO, C. e I. FERNÁNDEZ (2003). «Descentralización del Estado en el nivel regional y local ¿Reformas paralelas?», en Serie de Estudios Socio/Económicos núm. 18. CIEPLAN, Santiago, Chile.
- FINOT, IVÁN (2001). Descentralización en América Latina. Teoría y práctica. Serie Gestión Pública. CEPAL, Santiago, Chile.
- FERRADA B., JUAN CARLOS (2004). Estado unitario y descentralización. Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.
- HORST, B. (2004). «Inversión pública en Chile. Análisis y propuestas de descentralización y desconcentración». Serie Informe Económico núm. 149. Instituto Libertad y Desarrollo, Santiago, Chile.
- Leyes y normativa peruana de Acreditación de GORes
- Jamshid Gharajedaghi, "Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture", Butterworth Heinemann, 1999. Véase también Complexity and the Economy, W. Brian Arthur, Science, 2 April 1999: 107-109.
- Jim Collins, "From Good to Great and the Social Sectors", Monografía, 2005.
- OECD, "Linking Regions and Central Governments, Contracts for Regional Development", 2007
- Geert Bouckaert and John Halligan , "Managing Performance , International Comparisons", en prensa, Routledge, 2007. (1) Does Competition in Privatized Social Services Work? The Chilean
- Experience, World Development, Vol. 34 Issue 4, April 2006, pp. 647-664. Coautores Ronald Fischer y Pablo Serra.
- Hacia un sistema escolar descentralizado, sólido y fuerte. El diseño y las capacidades hacen la diferencia, Serie Bicentenario, coautores: Pedro Montt, Gregory Elacqua, Paula Pacheco y Dagmar Raczynski, Santiago, 2006.
- "Estructura institucional, recursos y gestión en el sistema escolar chileno", en el libro Políticas educacionales para el cambio de siglo: la reforma escolar de Chile, Cristián Cox (editor), Editorial Universitaria, diciembre 2003, pp. 597-660 y en Ideas para una educación de calidad, María de los Angeles Santander (editora), Instituto Libertad y Desarrollo, septiembre 2002, pp. 175-242 (este libro recibió el premio sir Anthony Fisher de de la fundación Atlas en EEUU en 2004).
- (4) Descentralización en educación: elementos a considerar en una política fiscal para América Latina, UNESCO, enero 2005, Santiago.

Formación de capital humano (Punto 2.2 de las bases)

Incluir información detallada sobre planes de entrenamiento de investigadores(as) y formación de estudiantes. En caso de planificar la acreditación y/o creación de un programa de postgrado explicar las actividades conducentes a este propósito, montos asignados y su justificación.

En este proyecto la formación de capital humano es un elemento clave y parte del trabajo que ya se realiza en el Departamento de Ingeniería Industrial, y de manera específica en el área de políticas públicas en el Magíster de Gestión y Políticas Públicas. El desafío que plantea este proyecto para nuestra institución es avanzar en tres nuevas áreas de trabajo. La primera se relaciona con el desarrollo de un proyecto de investigación de largo aliento, que busca conectar los ámbitos nacionales, regionales y locales para abordar de una manera integral la instrumentación de las políticas públicas. Esto se desarrollará a partir de la integración de jóvenes tesis de pregrado, postgrado y doctorado dentro del equipo de trabajo del proyecto. Para cada año de desarrollo del proyecto se integrarán al equipo tres alumnos tesis de pregrado y tres de magíster como parte de los ámbitos de investigación del proyecto. Esto se traducirá en el desarrollo de 9 tesis de grado y 9 tesis de Magíster como parte del proceso de investigación de este proyecto. La formación a nivel doctoral se focalizará en los investigadores miembros del equipo y los tesis de magíster como continuidad de su trabajo. Se espera contar con 1 tesis de doctorado terminada en el curso de este proyecto y 2 iniciadas. Una de las principales riquezas de este proceso radica en la sistematización del trabajo de investigación realizado a partir de estudios de caso y del trabajo de un equipo de investigadores interdisciplinario que conforman el equipo del proyecto, además del equipo docente del Departamento de Ingeniería Industrial y el Magíster en Gestión y Políticas Públicas. En este marco, uno de los mayores aportes se refiere al entrenamiento del uso de nuevas metodologías y/o enfoques que consideran aspectos de gestión en la observación sistemática de la implementación de las políticas públicas, pues estos investigadores integrarán visiones de disciplinas complementarias en dicha observación, como son la economía, la gestión y las ciencias políticas.

El segundo desafío se relaciona con la formación de diseñadores e implementadores de políticas públicas a partir del Diplomado en Gerencia Pública Regional y Local que abordará los principales temas de políticas públicas en sus dimensiones de gestión, ciencias políticas y economía; vinculando los ámbitos nacionales, regionales y locales en el marco de una visión holística de las políticas públicas. Para esto se recogerá la experiencia actual del Diplomado en Gerencia Pública y los avances en la investigación que aporte este proyecto, junto con rescatar la experiencia de los gestores públicos incorporados en el programa. Con esta iniciativa se busca difundir el conocimiento e incidir en la gestión que desarrollan los participantes del Diploma. Parte del proceso formativo se vinculará al desarrollo de proposiciones innovadoras y la difusión de las mismas.

El tercer desafío se relaciona con avanzar en los niveles de especialización de la investigación que se desarrolla dentro del Departamento y el Magíster. Como parte de este proyecto se ha desarrollado una priorización en tres áreas que buscan recoger la experiencia acumulada por el equipo de investigadores y las necesidades de las políticas públicas a nivel nacional. Con el desarrollo de estas tres áreas se busca avanzar en la especialización de los investigadores que se formen en este proceso y en la elaboración de propuestas de políticas en temas que hoy día son prioritarios en la agenda nacional. El equipo docente del departamento ha desarrollado un gran cúmulo de investigación y aportes en políticas públicas de educación, se destacan entre ellos Alejandra Mizala, Pablo González y Andrea Repetto. En el área de equidad destacan los

trabajos desarrollados por Patricio Meller, Dagmar Raczinsky y Juan Carlos Feres, siendo un tema que se aborda de manera transversal en la formación de los estudiantes. La tercera área, que como tema emergente se ha instalado como prioritario en la agenda y que desde el magíster se ha estudiado dentro de la modalidad de estudios de caso, es la seguridad ciudadana, con la cual se busca inaugurar una nueva veta de investigación para el departamento.

Con este proyecto se busca aportar en la formación de capital humano apoyando el trabajo de tesis de más de 20 jóvenes investigadores, formando a más de 50 funcionarios en el Diploma de Gestión Pública regional y local, y en el desarrollo de especialistas en tres temas prioritarios de las políticas públicas actuales.

Formación de Redes Nacionales (Punto 2.3 de las bases)

Proponer aquí un plan para establecer vínculos y redes a nivel nacional en la(s) disciplina(s) y temáticas del proyecto que propendan a su desarrollo, fortalecimiento y formación de masa crítica. (Señalar indicadores)

El país tiene un importante déficit en conocimiento sobre diseño y gestión de políticas públicas con implementación subnacional. Esto no solo ocurre a nivel de la academia sino en el ámbito de los diseñadores y gestores de políticas públicas. Esta falencia es especialmente relevante dada la complejidad, variedad temática, y el nuevo impulso de políticas públicas descentralizadoras en el contexto de un marco institucional subnacional en revisión.

Dado lo anterior, resulta necesario sumar esfuerzos entre investigadores, diseñadores y gestores de políticas públicas. Para esto se debe aumentar la interacción, flujo de información, intercambios teóricos y metodológicos que contribuyan al aprendizaje de las mejores maneras de diseñar y gestionar políticas en el contexto específico de la descentralización del país. Por ejemplo, y en términos generales, en el proceso de formulación las instituciones públicas deberían contar con el apoyo del grupo de investigadores de este proyecto. Por otra parte, los investigadores deberían contar con la facilidad de acceder a información que faciliten la descripción y análisis de los casos de descentralización.

Para estructurar la interacción descrita, el proyecto considera una instancia que entregará las pautas generales, determinará las prioridades temáticas y pondrá los énfasis desde el punto de vista de las políticas. Esta instancia se constituirá con los investigadores y representantes de las instituciones asociadas. Por ejemplo, se precisará de mejor manera el alcance de los objetos de estudios, se revisarán conclusiones y propuestas de mejoras que se deriven del proyecto.

El proyecto contribuirá a la “Red de buenas prácticas en políticas descentralizadoras”. En un principio, ésta estará conformada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional, el Ministerio de Planificación y Cooperación, la Municipalidad de Peñalolén y La Pintana, más dos municipalidades de Regiones. En una segunda etapa, se irán sumando otros organismos. Esta red se apoyará en la experiencia del Club de la Innovación en Gestión Pública que desarrolla el Departamento de Ingeniería Industrial desde 2005.

Al final del proceso se debiera observar:

- mayor interacción profesional-académica
- mayor consideración de investigación en la formulación y rediseño de políticas
- mayor utilización de buenas prácticas levantadas en la investigación.

- mayor investigación ámbito de interés específico de los diseñadores y gestores de políticas públicas
- un número relevante de diseñadores y gestores de políticas con formación en los ámbitos del proyecto.
- Una “red de buenas prácticas en políticas descentralizadoras”.

Cooperación Internacional (Punto 2.4 de las bases)

Señale actividades conducentes a establecer vínculos, significativos y de preferencia permanentes, con investigadores(as), instituciones y/o centros internacionales en las áreas de interés compartidas.

El proyecto explorará la existencia de organizaciones académicas o públicas internacionales que tengan desarrollos relevantes en investigación sobre la efectividad de las políticas públicas descentralizadoras. Asimismo, indagará sobre mejores prácticas en el diseño e implementación de las políticas públicas en los ámbitos definidos por el proyecto.

En relación a los centros de investigación se han identificado preliminarmente los siguientes centros de investigación o con trabajos de interés para el propósito del proyecto.

- Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard, USA. Este centro es líder en el campo de políticas públicas y gestión pública, tiene una enorme experiencia en investigación en docencia en estas materias. Especialmente interesante resulta la experiencia en los estudios de casos producidos. Preliminarmente, el investigador más relevante en los campos de interés del proyecto es Mark Moore
- London School of Economics, UK. En este caso resulta muy interesante la experiencia de vinculación que ha tenido la academia con el Nacional Audit Office del Reino Unido (oficina estatal encargada de evaluar y hacer recomendaciones en políticas y programas públicos). Asimismo, resulta interesante la experiencia del Michael Barzelay, académico de la LSE, con amplia experiencia en procesos de reforma del Estado y en la aplicación del método “processual institutionalism”
- Universidad de Lovaina, Public Management Institute, Bélgica. En este instituto trabaja uno de los investigadores más reputados en el tema de la Reformas del Estado con amplísima investigación empírica
- National Audit Office, UK. Esta entidad Pública del Reino Unido tiene amplia experiencia en el estudio sistemático de programas públicos, en la generación de recomendaciones y en la elaboración de estudios y guías técnicas para el sector público.

En estos casos, se realizarán las siguientes acciones:

1. Identificación de los investigadores principales, temas y publicaciones relacionadas con los temas de interés del proyecto
2. Identificación de los marcos teóricos y metodologías de investigación
3. En un segundo momento, identificación de actividades que pueden ser objeto de un programa de colaboración académica
4. Identificación de publicaciones que pueden servir de insumos o modelos para la realización de las guías técnicas/didácticas descritas más arriba en este proyecto.
5. Explorar la posibilidad de alguna pasantía de investigadores del proyecto
6. Invitación a algún experto a participar en algún programa de actividades académicas y con diseñadores y gestores de políticas públicas

Difusión y Canales de impacto (Punto 2.5 de las bases)

Indicar las actividades que aseguren la difusión de los resultados y actividades del proyecto, de modo de lograr una proyección a los medios más amplios y relevantes considerando su naturaleza.

En términos de presentación separaremos la difusión y los canales de impacto por la particularidad que plantean las políticas públicas. A nivel de difusión y como parte de las alianzas internacionales se desarrollará al menos 1 **Conferencia Magistral** con un invitado de alto nivel ligado a los Centros Internacionales de punta en los temas del proyecto como London School of Economics and Political Science, Escuela de Gobierno de Harvard y el Instituto de Gestión Pública, de la Universidad Católica de Lovaina.

Junto a esto, recogiendo la experiencia del Club de la Innovación del Departamento de Ingeniería Industrial, se propone la formación de la “**Red de Buenas Prácticas en Políticas Descentralizadoras**”, donde participarán representantes de las instituciones asociadas de los distintos niveles y dentro de la cual se desarrollarán diversas estrategias de difusión.

De manera permanente y como parte de la difusión del proyecto, se promoverá la participación de los investigadores del equipo en seminarios internacionales y nacionales, la publicación en revistas internacionales y nacionales. Ambos elementos, **la participación en seminarios y la publicación** se consideran como parte de las tareas de los investigadores, para lo cual tendrán tiempos y recursos asignados. En esta línea se promoverá la participación dentro del debate público nacional a partir de la difusión en medios de prensa y en columnas de opinión, del equipo de investigadores. Por lo que incorporaremos dentro del proyecto el desarrollo de una estrategia comunicacional hacia la opinión pública.

Se dará prioridad a la difusión de los resultados finales del proyecto a partir del desarrollo del **Seminario Internacional** de Buenas Prácticas en Políticas Descentralizadoras el año 2010, actividad central del cierre del proyecto. En este evento se lanzará la publicación de la investigación y del manual de buenas prácticas elaborado al calor de la investigación.

En relación a los canales de impacto estos se dividen en dos áreas, una ligada al mundo académico y la investigación, y otra ligada a las instituciones públicas y la gestión a nivel regional y local. En la primera área, se busca validar una **metodología de investigación a nivel de discusión académica y evaluación de políticas públicas. Esto es importante porque** la discusión respecto a “la instrumentación” está hoy día una frontera gris donde existen muy pocos consensos. Así, la falta de trabajos multidisciplinarios y de análisis integrados ha llevado al predominio de análisis unidimensionales, centrados en la dimensión económica o de asignación de recursos, desplazando los temas políticos y de gestión a la frontera de lo no medible.

En la segunda área de canales de impacto, este proyecto busca incidir a nivel en la incorporación de contenidos dentro de las políticas públicas, tanto en su elaboración como a niveles de implementación en las instancias regionales y locales, instalando la descentralización como una herramienta que hace a las políticas públicas más eficientes, democráticas y pertinentes.

Aplicación y/o transferencia del conocimiento generado e impacto en Políticas Públicas (Punto 2.6 de las bases)-para todos los proyectos

Todo proyecto, presentado a este concurso, deberá tener una propuesta de aplicación de los resultados a algún ámbito ya sea social y/o económico, al menos en proyección.

Aquellos proyectos de **modalidad de Innovación en políticas públicas** deberán presentar en esta sección un **Plan de transferencia de resultados y conocimiento a entidades públicas** dónde se explique el establecimiento programado de vínculos con entidades públicas y/o privadas que faciliten potencialmente la implementación de innovaciones en las políticas públicas.

Transferencia de conocimiento:

1. Profundización y sistematización del uso de la teoría de sistemas complejos en el ámbito de la formulación e implementación de políticas públicas.
2. Sistematización y avance del conocimiento respecto a la formulación e implementación de políticas públicas en los sectores de educación, equidad y seguridad ciudadana.
3. Sistematización y avance del conocimiento en materia del fenómeno de descentralización y desconcentración de la institucionalidad para la implementación de políticas públicas.
4. Sistematización y avance del conocimiento en materia de obstáculos y factores de éxito frecuentes en materia de implementación de políticas públicas.
5. Desarrollos metodológicos para mejorar el diseño de políticas públicas de educación, equidad y seguridad ciudadana, con vistas a su mejor implementación.
6. Aumento de la colaboración académica internacional en estas materias, tanto del Departamento de Ingeniería Industrial y el Magíster MGPP, como de las instituciones públicas asociadas al proyecto.
7. Consolidación del área de investigación del Programa de Gestión y Políticas Públicas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
8. Formación de 9 tesis de Magíster, 9 tesis de pregrado y 3 doctorantes en estas materias.
9. Desarrollo de materiales educativos para programas de formación en Gestión y Políticas Públicas.
10. Entrenamiento de a lo menos 50 profesionales y directivos públicos en materia de diseño e implementación de políticas públicas a nivel regional y municipal.
11. Aumentar el interés de los estudiantes de Ingeniería por el desarrollo de su vocación y carreras en el servicio público.

Plan de transferencia de resultados y conocimiento a entidades públicas:

1. Diseño de soluciones específicas para la mejora de gestión en los programas de equidad del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), de descentralización en la Subsecretaría de Desarrollo Regional, y de programas específicos de educación, combate a la pobreza y seguridad ciudadana en dos municipios de la Región Metropolitana y dos de carácter rural.
2. Difusión de mejores prácticas para el diseño e implementación de mejores prácticas para el diseño e implementación de políticas públicas en Chile y América Latina, de modo de mejorar su efectividad en su instrumentación a nivel regional y municipal. Para esto se utilizarán cuatro instrumentos clave:

Diplomado de Gerencia Pública Regional y Local.
Manual de Buenas Prácticas Descentralizadoras.
Seminario Internacional de BPD
Conferencias Magistrales
Publicación de Informe del Proyecto

III. PLAN DE TRABAJO.

INDICAR LOS OBJETIVOS Y LAS ACTIVIDADES PARA CADA AÑO DE EJECUCIÓN. (REPETIR TABLA PARA CADA AÑO)

Objetivos y Actividades	2008			
	Cuatrim.1	Cuatrim. 2	Cuatrim. 3	Cuatrim. 4
Objetivo 1: DIAGNOSTICO				
Selección de casos para estudios en profundidad.				
Meta análisis de estudios preliminares previos				
Realización de estudios de caso en profundidad				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Objetivo 2: PROPOSICION				
Meta análisis de estudios preliminares previos				
Realización de estudios de caso en profundidad.				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Objetivo 3: EXTRAPOLACION				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Elaboración de publicaciones académicas.				
Objetivo 4: FORMACION				
Realización de estudios de caso en profundidad.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Elaboración de publicaciones académicas				
Diplomado en Gerencia Pública Regional y Local.				
Seminario Internacional.				
Actividad 4.6 Visitas internacionales.				
Objetivo 5: PUBLICACIÓN				
Elaboración de publicaciones académicas.				

Objetivos y Actividades	2008			
	Cuatrim.1	Cuatrim. 2	Cuatrim. 3	Cuatrim. 4
Objetivo 6:DIFUSIÓN				
Elaboración de publicaciones académicas.				
Elaboración y Difusión de Guía para Diseño y Gestión Programática.				
Seminario Internacional.				
Objetivo 7:COLABORACIÓN				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Seminario Internacional.				
Visitas internacionales.				

Objetivos y Actividades	2009			
	Cuatrim. 1	Cuatrim. 2	Cuatrim. 3	Cuatrim. 4
Objetivo 1: DIAGNOSTICO				
Selección de casos para estudios en profundidad.				
Meta análisis de estudios preliminares previos				
Realización de estudios de caso en profundidad				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Objetivo 2: PROPOSICION				
Meta análisis de estudios preliminares previos				
Realización de estudios de caso en profundidad.				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Objetivo 3: EXTRAPOLACION				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Elaboración de publicaciones académicas.				

Objetivos y Actividades	2009			
	Cuatrim.1	Cuatrim. 2	Cuatrim. 3	Cuatrim. 4
Objetivo 4: FORMACION				
Realización de estudios de caso en profundidad.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Elaboración de publicaciones académicas				
Diplomado en Gerencia Pública Regional y Local.				
Seminario Internacional.				
Actividad 4.6 Visitas internacionales.				
Objetivo 5: PUBLICACIÓN				
Elaboración de publicaciones académicas.				
Objetivo 6:DIFUSIÓN				
Elaboración de publicaciones académicas.				
Elaboración y Difusión de Guía para Diseño y Gestión Programática.				
Seminario Internacional.				
Objetivo 7:COLABORACIÓN				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Seminario Internacional.				
Visitas internacionales.				

Objetivos y Actividades	2010			
	Cuatrim. 1	Cuatrim. 2	Cuatrim. 3	Cuatrim. 4
Objetivo 1: DIAGNOSTICO				
Selección de casos para estudios en profundidad.				
Meta análisis de estudios preliminares previos				
Realización de estudios de caso en profundidad				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				

Objetivos y Actividades	2010			
	Cuatrim.1	Cuatrim. 2	Cuatrim. 3	Cuatrim. 4
Objetivo 2: PROPOSICION				
Meta análisis de estudios preliminares previos				
Realización de estudios de caso en profundidad.				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Objetivo 3: EXTRAPOLACION				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Elaboración de publicaciones académicas.				
Objetivo 4: FORMACION				
Realización de estudios de caso en profundidad.				
Encuestas de opinión a Directivos de otros sectores.				
Elaboración de publicaciones académicas				
Diplomado en Gerencia Pública Regional y Local.				
Seminario Internacional.				
Actividad 4.6 Visitas internacionales.				
Objetivo 5: PUBLICACIÓN				
Elaboración de publicaciones académicas.				
Objetivo 6:DIFUSIÓN				
Elaboración de publicaciones académicas.				
Elaboración y Difusión de Guía para Diseño y Gestión Programática.				
Seminario Internacional.				
Objetivo 7:COLABORACIÓN				
Benchmarking internacional en los programas seleccionados.				
Seminario Internacional.				
Visitas internacionales.				

IV. ORGANIZACIÓN DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN (Modifique el organigrama de acuerdo al funcionamiento de su proyecto particular)



