CONVERGENCIA
Revista de Ciencias Sociales

Desafíos a la formación de los futuros directivos públicos del siglo XXI

Challenges in the formative process of public managers in 21st Century

Verónica de Lourdes Figueroa-Huencho / v.figueroa.h@iap.uchile.cl
Cristian Humberto Pliscoff-Varas / cpliscof@uchile.cl
Juan Pablo Araya-Orellana / jpao12@gmail.com
Universidad de Chile, Chile

Abstract: Public administration currently undergoes a deep transformation that imposes new challenges to public managers; particularly to the education they receive. Universities have to reflect on the needs rendered from the environment and to follow the complex processes of transformation and modernization in the public management realm. For Chilean case, the modernizing agenda of previous governments has become an important institutional catalyst for that. This paper analyzes the case of the School of Government and Public Management of the University of Chile using one three-dimension and other seven-subdimension models. Evidence shows a group of traits and emphasis that have to be considered in designing a curriculum to form public managers suitable for modernization of public management. This information is gathered from the application and analysis of four focus groups with key actors along with the analysis of official documents. This paper identifies, describes and explains the variables to be considered in a formative process aimed at public managers.

Key words: public management modernization, public managers, formative process, case study, School of Government and Public Management.

Resumen: La administración pública se encuentra hoy atravesando una profunda transformación que brinda nuevos desafíos a los directivos públicos, especialmente a sus procesos de formación, donde las universidades deben reflexionar sobre las necesidades que les impone el entorno y acompañar los complejos procesos de transformación y modernización de la gestión pública. En el caso chileno, la agenda de modernización de los últimos gobiernos se ha convertido en un importante catalizador institucional al respecto. Este artículo analiza el caso de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile, a partir de un modelo de análisis compuesto por tres dimensiones y siete subdimensiones. La evidencia muestra una serie de rasgos y énfasis determinados a ser considerados en un diseño curricular para formar directivos públicos, que responda a los requerimientos de la modernización en la gestión pública. Esta información se recoge a partir de la aplicación y análisis de cuatro grupos focales a actores claves, así como del análisis de fuentes documentales. El artículo identifica, describe y explica las variables a ser tomadas en cuenta en un proceso formativo específico para directivos públicos.

Palabras clave: modernización de la gestión pública, directivos públicos, procesos de formación, estudio de casos, Escuela de Gobierno y Gestión Pública.

Introducción

La administración pública se encuentra hoy atravesando una profunda transformación en un esfuerzo por responder a las crecientes demandas de una ciudadanía más informada y que exige la provisión de bienes públicos que respondan a criterios de calidad, eficiencia y eficacia, junto con una mayor transparencia y equidad en el ejercicio de la función pública.

Esto ha llevado a que, durante la última década, se hayan producido cambios sin precedentes en la configuración de la administración pública, sustentados por un conjunto de valores, principios y técnicas enmarcadas en las ciencias del *management* (Echebarría y Mendoza, 1999). Dichos cambios dan cuenta del modelo de gestión pública actual, estructurado en torno a procesos que consolidan prácticas de trabajo rutinarias y de poca calidad, las cuales dejan un escaso margen de maniobra y autonomía a los directivos públicos, quienes se abocan prioritariamente a la administración de problemas cotidianos sin poder prestar atención a los aspectos estratégicos de las organizaciones (Pollit, 2003).

Uno de los temas centrales en la gestión pública actual es el rol que juega el directivo público en el proceso de creación de valor público a la sociedad (Cole y Parston, 2006). Esto supone hacer efectivo su derecho a gestionar, flexibilizando y ampliando su margen de discreción en la toma de decisiones. Con ello, los directivos públicos no sólo requieren de conocimientos, habilidades y destrezas acordes con su rol gerencial, sino que el aumento de espacios de discrecionalidad dan cuenta de la necesidad de fortalecer, además, los valores y principios en los que se sustenta la gestión pública, asumiendo el rol de "guardianes de la confianza y el interés público" (Farazmand, 2002; Longo, 2008).

En consecuencia, un instrumento clave para mejorar este proceso de modernización y creciente fortalecimiento del rol del directivo público es la educación y, dentro de ella, la universidad. Efectivamente, es aquí donde la formación de los directivos públicos se convierte en una variable fundamental para responder a estos nuevos desafíos. Aquí les corresponde a las universidades reflexionar sobre las necesidades que les impone el entorno y acompañar los complejos procesos de transformación y modernización de nuestras sociedades (Casas, 2005), donde la entrega de conocimientos a quienes deberán tomar decisiones en el marco de la gestión pública debe venir necesariamente acompañada de una serie de valores y principios acordes con este aumento de autonomía y capacidad de decisión, para asegurar la preeminencia del bien común por sobre los intereses particulares.

En ese sentido, hoy en día existe una importante preocupación en los círculos universitarios por responder mejor desde el mundo académico hacia las demandas de la sociedad, lo cual redunda en revisar la función de la universidad en la sociedad actual, así como en un replanteamiento de los diseños curriculares.

Por consiguiente, surge la necesidad de preguntarnos: *¿Cómo pueden las universidades identificar e introducir en sus procesos formativos las nuevas competencias, conocimientos y/o habilidades que requiere el directivo público del siglo XXI, para enfrentar los desafíos crecientes que supone la modernización de la gestión pública?* Junto con ello, y dada la naturaleza de la función pública, cabe profundizar esta interrogante en relación con: *¿Qué valores y principios deben guiar, además, el proceso formativo de los directivos públicos, para asegurar una toma de decisiones apegada a la ética pública?*

En el caso chileno, al igual que en otros países, el proceso creciente de modernización de la gestión pública también ha influido en los enfoques formativos de los directivos públicos. Es así como la Universidad de Chile ha iniciado un proceso de cambio profundo en su plan de formación para su carrera de Administración Pública.

El presente artículo busca presentar el trabajo reflexivo de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública (EGGP) del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, para abordar estas preguntas en torno a su carrera de Administración Pública. Este ejercicio se dio a partir del repensar el rol que cumple la Universidad en la formación de administradores públicos, dentro de la política de modernización curricular de la Universidad de Chile, en la que directivos públicos, académicos, estudiantes y autoridades replantearon el modelo formativo y los contenidos del currículum del administrador público para el siglo XXI.

Este proceso tuvo lugar en el marco del trabajo de esta comunidad universitaria, que por más de dos años reflexionó respecto del tipo de profesional que se requiere para la gestión pública actual y cómo se debe realizar su formación, todo ello en un esfuerzo por responder a las demandas de la administración pública actual, donde la tendencia es otorgar un rol central a los gestores y decisores públicos, vinculando su labor con las demandas de una sociedad cada vez más activa e informada.

La primera sección de este artículo da cuenta de las principales presiones del entorno social sobre el rol de los directivos públicos, que fueron considerados insumos importantes en el caso de la EGGP. Luego se presenta una breve descripción de los énfasis que la política modernizadora de la gestión

pública ha tenido en Chile y que sirve de marco para identificar nuevos desafíos a los directivos públicos.

En seguida, se desarrolla y explica el caso de la EGGP junto con la metodología aplicada que llevó a identificar factores estratégicos a ser considerados en un currículum por competencias para administradores públicos, dando cuenta de aspectos formativos, cognitivos y valóricos que responden al actual entorno político, social, cultural y económico. La información recogida se analiza con el método de la "Grounded Theory", desde donde se explican los hallazgos y evidencias encontradas. Finalmente, se presenta un apartado de conclusiones e implicaciones para la agenda de investigación que se derivan de este estudio de caso.

El directivo público y su rol en la actualidad: presiones desde el entorno

Existe una serie de procesos del entorno que son fuente de presiones y apelan a un cambio en la manera como el directivo público actúa.

En primer lugar, es posible señalar la diversidad, dinamismo y complejidad del entorno. Desde un punto de vista sistémico, Kooiman (2004) señala que la diversidad se refiere a los muchos componentes que forman parte de un sistema social. Por dinamismo entiende las constantes variaciones entre las relaciones sociales de los actores sociales; y la complejidad aborda la situación referida a la multiplicidad de actores involucrados.

Este marco social sistémico que se presenta en las sociedades modernas lleva a repensar los arreglos institucionales diseñados por los sistemas de gobierno de cada país, respecto a la denominada solución de problemas públicos. A partir de este análisis, el modelo dominante deja de ser el modelo unidireccional de un gobierno que diseña e impone, pasando a un modelo denominado de "gobernanza sociopolítica o gobernanza interactiva" (Kooiman, 2004: 175).

Al asumir estas características de los sistemas sociales, el rol del directivo público necesariamente cambiará, desde un diseñador de problemas e implementador de soluciones, a uno donde las interacciones y negociaciones son el principal *modus operandi*. Esto supone una nueva manera de entender el actuar público, definido por la necesidad de formar alianzas con otros actores públicos o incluso privados, debido a que "ningún actor por sí solo, público o privado, tiene el conocimiento y la información necesaria para solventar problemas complejos, dinámicos y diversificados. Ningún actor tiene una perspectiva suficiente para utilizar eficientemente los instrumentos necesarios"

(Kooiman, 2004: 175). Por tanto, el directivo público tendrá que dar cuenta de la necesidad de articular redes, generar confianzas y colaborar con actores fuera de su ámbito de competencia (Mendoza y Vernis, 2008).

En segundo lugar, en cuanto a la relación entre el directivo público y los ciudadanos, estos últimos juegan un rol primordial al ser pieza fundamental del entorno de aquél. El ciudadano se transforma en un actor relevante en la definición del quehacer público en el cual está involucrado, influyendo necesariamente en el actuar del directivo público (Pliscoff, 2009). Para éste, y también para el funcionario público, la idea de colaboración con el ciudadano, se empieza a imponer de manera cada vez más clara como una necesidad para una mejor gestión pública (Vigoda y Cohen, 2004).

Para Moore (2006), un directivo público crea valor público, si entrega a la sociedad algo valorado por los ciudadanos, algo que es respaldado políticamente, tanto administrativa como operacionalmente. A partir de estas ideas, surgen dos cuestiones esenciales en el quehacer del directivo, que emanan desde el entorno y definen en gran medida su éxito o fracaso como creador de valor público. Primero, la capacidad de éste de escuchar a los ciudadanos, detectando sus verdaderas necesidades y aspiraciones, idea muy similar a la de la denominada gestión pública colaborativa; y segundo, la llamada gestión política, que se relaciona con el entorno político del directivo público, y le da viabilidad política y, en algunos casos, legal a las soluciones producidas por el directivo público (Ramírez, 2011). Éste requiere desarrollar competencias para lidiar tanto con los ciudadanos, particularmente respecto a la definición de sus necesidades, como con sus superiores políticos. Sin estas relaciones, las posibilidades de crear valor público son muy limitadas.

Finalmente, otro de los desafíos que sin duda surgen desde el entorno para el directivo público es la creciente presión por incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública y, por ende, del directivo público, ya sea a partir de la lucha en contra de la corrupción (Dussauge, 2009) o como parte de la libertad de acceso a la información y quehacer gubernamental, ligado al concepto de gobierno abierto (*open government*), desarrollado en los últimos años.

Ambas perspectivas dan cuenta de un "público" cada vez más interesado en el quehacer del funcionario y directivo público, imponiéndole entonces estándares muy altos de transparencia, que aseguren un comportamiento ético incuestionable. La sólida formación ética de un directivo ya no sólo se perfecciona en el cumplimiento de las normas legales, sino también en el cumplimiento de los estándares socialmente aceptados respecto de la conducta del servidor público.

Todo lo anterior constituye un marco para reflexionar sobre los desafíos que supone la formación de los futuros directivos públicos, a la luz de las presiones del medio, forzando a realizar cambios importantes en su rol, tomando en cuenta el marco particular que el proceso de modernización de la gestión pública impone para el caso chileno. La definición de estos contenidos formativos deberá ser efectuada desde la mirada de los diferentes actores involucrados.

El directivo público y la modernización de la gestión pública en Chile: presiones desde la institucionalidad

En el caso chileno, durante los últimos años se ha evidenciado un creciente interés de los gobiernos por identificar e implementar medidas orientadas a mejorar la gestión pública, lo cual se convierte en un importante insumo para reflexionar sobre los retos que el entorno impone a la formación de directivos públicos.

En ese sentido, resulta relevante identificar los principales hitos que las agendas de los últimos cuatro gobiernos han tenido en materia de modernización. En el periodo 1990-1994, la necesidad de fortalecer las capacidades del Estado como un medio para garantizar la tan anhelada gobernabilidad democrática se convirtió en un referente primordial para las acciones a realizar en materia de política de modernización. Por lo tanto, el aumento de la capacidad de gestión de la administración pública estuvo focalizado en el diseño e implementación de programas sociales que pudieran, en gran medida, resolver temas pendientes y mostraran a la ciudadanía un mayor avance en términos de participación y promoción de derechos ciudadanos (Figueroa, 2010).

En el siguiente periodo 1994-2000, los énfasis de la política estuvieron puestos en avanzar hacia una mayor institucionalización e incorporación de prácticas formales de medición y evaluación de resultados, donde surgen las primeras propuestas por implementar un sistema de control de gestión que permitiera aunar esfuerzos y alinear la gestión de los servicios públicos con las prioridades del gobierno de turno. En ese sentido, un primer elemento lo constituye el propio programa de gobierno del presidente Frei, donde se creó un grupo de trabajo para estructurar la agenda y se explicitaron temas como la eficiencia, la probidad, la transparencia, la satisfacción del usuario, que luego fueron referentes para la toma de decisión (Arenas, 2008; Egaña, 2002).

Un segundo elemento relevante en este periodo fue adaptar experiencias exitosas internacionales, constituyéndose éstas en factores preponderantes para conocer las nuevas herramientas de gestión utilizadas, las técnicas para mejorar la eficiencia y eficacia en el accionar de los servicios públicos, que facilitaran, en gran medida, la canalización de demandas ciudadanas sin colapsar el aparato administrativo (Figueroa, Olavarría y Navarrete, 2011). Doctrinariamente este proceso se ha dado en llamar Nueva Gestión Pública, y ayuda a darle coherencia y a entender el porqué algunas acciones se adoptaron en el aparato público chileno.

Un tercer elemento fue el fortalecimiento institucional a partir de la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, cuyo principal cometido era impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado, y proponer políticas generales sobre la materia donde participaban diferentes instancias de gobierno. Junto con ello, la Dirección de Presupuestos avanzó en mejorar los mecanismos de vinculación entre los lineamientos del Comité y las mejoras en la gestión de los servicios públicos, buscando generar cambios graduales, promover e impulsar la modernización donde fuera posible, desarrollar experiencias piloto, construir indicadores de gestión y, sobre todo, mirar los temas de gestión pública desde los servicios públicos (Marcel, 2006).

Otra característica del periodo fue el avance en aspectos de formalización de la "política de modernización de la gestión pública", mediante el diseño e implementación del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública 1997-2000, tomando como principales características aspectos de gestión estratégica y control de gestión, agilización de procedimientos, incorporación de tecnologías de información y orientación al usuario. Desde un punto de vista estratégico, el plan privilegiaba formas administrativas de intervención y gradualidad en la implementación.

Para el periodo 2000-2006, el foco de atención estuvo puesto en el fortalecimiento de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de las actividades públicas, motivado por una situación coyuntural generada a partir de la aparición de algunos casos de corrupción que derivaron en un acuerdo entre gobierno y oposición. Producto de esta crisis institucional, se decidió transparentar los procesos de reclutamiento y selección de los altos directivos públicos con la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, mediante la Ley de Alta Dirección Pública (2003).

Por otra parte, la agenda estuvo marcada desde el inicio por afrontar un cambio que se producía en la sociedad, y por la necesidad de que el Estado y

su administración se adaptara a estos cambios. Asimismo, entre otras iniciativas ligadas a la promoción de la transparencia también se encuentran la Creación del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno como un órgano asesor del Presidente de la República, encargado de coordinar una política de auditoría y control, junto con iniciativas como el Sistema Electrónico de Información de Compras Públicas o el Proyecto de Ley sobre Probidad Administrativa (Figueroa, 2010).

Finalmente, para el último periodo 2006-2010 se avanzó en materia de transparencia con la promulgación de la Ley 20.285 sobre la Transparencia de la Gestión Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado, donde se señala expresamente la necesidad de "respetar y cautelar la publicidad de los actos, resoluciones, procedimientos y documentos de la Administración, así como la de sus fundamentos, y en facilitar el acceso de cualquier persona a esa información, a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley", y en su virtud, "los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento o complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación, son públicos".

Asimismo, se avanza en términos institucionales creando el "Consejo para la Transparencia" como una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo principal cometido es promover la transparencia de la función pública, fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre transparencia y publicidad de la información de los órganos de la Administración del Estado, y garantizar el derecho de acceso a la información.

En términos de los contenidos de la modernización de la gestión pública en Chile, éstos no distan de aquellas iniciativas que ya se habían desarrollado en otros países, donde existió un interés desde la tecnocracia chilena por incorporar a su gestión estas prácticas y donde se dio por sentado que los principios propuestos por la nueva gestión pública serían el referente en términos de acciones concretas. Incluso cuando la agenda estuvo marcada por coyunturas, las decisiones de crear un Servicio Civil o transparentar el sistema de financiamiento público estuvieron inspiradas en experiencias implementadas en otros países (Figueroa, Olavarría y Navarrete, 2010).

En términos generales, y a partir de la revisión hecha sobre los focos de la modernización de la gestión pública en Chile durante las últimas décadas, surge una serie de desafíos para los directivos públicos y el rol que se espera cumplan éstos para avanzar en la agenda modernizadora. Más allá de que en

el caso chileno existieran particularidades al respecto, conceptos como eficiencia, eficacia, calidad, medición, evaluación, transparencia fueron adoptados en el proceso de modernización de la gestión pública, tal como ya había sido enunciado por las nuevas teorías y puesto en práctica en otros países.

Cabe, asimismo, resaltar que todos ellos fueron incorporados entendiendo la administración pública como un vehículo que permitía asegurar la estabilidad del sistema político, y donde la mejora en la gestión iría de la mano con una mayor gobernabilidad y consolidación de la democracia. Sin embargo, cabrá reflexionar sobre el aporte que los directivos públicos han hecho para la adecuada implementación de estos conceptos y los desafíos que aún quedan pendientes.

Metodología del estudio

La carrera de Administración Pública de la Universidad de Chile fue creada en 1954; desde entonces se evidenciaron varios planes de estudios para ajustarse a las demandas de un entorno cada vez más complejo, donde la figura de un gestor público adquiría cada vez mayor relevancia.

Sin embargo, en los dos últimos años ha sido evidente los esfuerzos sistemáticos por reflexionar en torno al rol de los directivos públicos, de cara a los cambios que se están produciendo en la gestión pública: global y local. Este esfuerzo supone la participación de los principales actores involucrados, que a la luz de las nuevas teorías, experiencias, realidades y tendencias sean capaces de aportar una mirada interdisciplinaria a los contenidos formativos de los futuros directivos públicos.

En ese sentido, el análisis que se expone en este apartado es un estudio de caso explicativo centrado en la Escuela de Gobierno y Gestión Pública (EGGP) y el proceso de modernización curricular que ésta se encuentra desarrollando desde 2008, lo cual la ha llevado a reflexionar sobre los desafíos que supone la formación universitaria de los futuros directivos públicos.

Dado que se trata más bien de un estudio exploratorio, sin pretender confirmar hipótesis sino más bien construir conocimiento a partir de un modelo de estudio, surgido desde la observación de una experiencia concreta que se convierte en guía principal para las indagaciones, nos ceñimos a lo argumentado por Yin (1994), quien señala que esta estrategia es la adecuada cuando el foco de la investigación es un fenómeno contemporáneo de la vida real.

Los datos recogidos se basan sobre todo en el trabajo de cuatro grupos focales con actores estratégicos del proceso (estudiantes, académicos, egresa-

dos y expertos). Por lo tanto, la muestra no es representativa sino intencionada, respetando el criterio de "redundancia" de la información, para que la muestra fuese suficientemente amplia pero, al mismo tiempo, la información obtenida no mostrara claros signos de repetirse, de extrema similitud o de incapacidad de aportar elementos nuevos al análisis.

Las preguntas que orientaron el desarrollo de los grupos focales se ordenaron respecto a cuatro ejes temáticos: *1)* las demandas y necesidades que surgen desde la sociedad chilena y desde las políticas de modernización de la gestión pública; *2)* las necesidades formativas exigidas por la misión institucional; *3)* las demandas que surgen de los desarrollos de la profesión a la luz de los retos hacia los directivos; *4)* las demandas que surgen de las experiencias y desarrollos que se están dando en los centros más avanzados en la enseñanza de la profesión y disciplina.

Los resultados de estos grupos focales han sido complementados con otras fuentes de información, entre las que se encuentran la revisión de fuentes documentales (consultando normativas institucionales, lineamientos estratégicos de la universidad, artículos de investigación sobre la disciplina, documentos históricos sobre la carrera, documentos específicos de trabajo, documentos elaborados por organismos internacionales, medios de prensa, entre otros), análisis comparativo nacional e internacional (a la luz de las propuestas formativas de otros centros de estudio, tanto nacionales como internacionales, a través de la comparación de sus mallas) y coloquios (con otras universidades de la región para compartir experiencias y sus aprendizajes en procesos similares).

Para el análisis de contenidos se ocupó la metodología de "Grounded Theory" (teoría anclada), la cual facilita la construcción de conocimiento sobre la base de conceptos al construir modelos teóricos sobre las interrelaciones de los diferentes aspectos del fenómeno estudiado (Strauss y Corbin, 1990). Los resultados del análisis muestran la existencia de dimensiones y subdimensiones que, de manera integrada, dan cuenta de los desafíos por ser considerados en un proceso formativo para directivos públicos, así como de las demandas que surgen del entorno, definiendo un modelo que puede ser utilizado para comparar el caso de la EGGP con otros procesos similares.

Este modelo se refleja en la Figura 1, que se ubica al final del presente artículo. Los principales hallazgos para cada una de estas dimensiones y subdimensiones se desarrollan en el siguiente apartado.

Estudio de caso: levantamiento de demandas y necesidades para la formación de directivos públicos de la carrera de Administración Pública de la EGGP

Dimensión 1: Aspectos genéricos de la formación de los directivos públicos

a. La importancia de los sellos institucionales

Sin duda, la acción de los directivos públicos refleja la impronta de su proceso de formación, así como los valores, principios y enfoques de su casa de estudios. En el caso de la EGGP, la propia misión de la Universidad de Chile se ha convertido en un importante marco para definir los parámetros centrales a los que debiera atenerse la carrera de administración pública, privilegiando aspectos como el pluralismo, la excelencia y la vocación de servicio, según el Estatuto Universidad de Chile (Universidad de Chile, Dirección de Pregrado, 2006).

De hecho, la propia naturaleza de la profesión exige a los egresados contar con una actitud ética y de verdadero servicio público, con sensibilidad por los problemas de la sociedad, lo cual debe ir acompañado de una sólida formación que le permita acudir a conocimientos especializados para abordar situaciones complejas, dejando de lado la intuición y la improvisación que pueden llevar a la falta de credibilidad y al aumento de la incertidumbre propia de nuestros tiempos (Comisión de Modernización Curricular EGGP, 2010). Por lo tanto, lo valórico y lo especializado acuden para permitir a los administradores públicos intervenir en la sociedad con suficiente criterio, siendo propositivos, creativos y proactivos sin perder de vista el carácter científico que debe guiar la toma de decisiones para esta intervención, donde la búsqueda del bien común es un aspecto nuclear (Académicos, Grupos Focales, 2010).

Por otra parte, la permanente relación de la EGGP con su entorno, a partir de alianzas estratégicas con instituciones de la administración pública o por la permanente búsqueda de espacios de encuentro entre instancias de decisión estratégica o política, han permitido delinear una serie de capacidades necesarias para ejercer una función pública que responda a los problemas públicos actuales.

En ese sentido, la EGGP identifica la necesidad de "operacionalizar" los elementos mencionados anteriormente para encontrar un sello diferenciador, que se plasme en la formación de los futuros directivos y se convierta en su fuente de ventaja frente a las demás carreras similares (Comisión de Moder-

nización Curricular EGGP, 2010). Es así como se ha optado por la interdisciplinariedad como foco diferenciador para esta escuela, lo cual posibilita a los egresados de la carrera desempeñarse en diferentes ámbitos de acción, donde se destaca la capacidad de integrar conocimientos desde distintas disciplinas para resolver problemas propios del ámbito público, sin perder de vista los valores de la universidad (Comisión de Modernización Curricular EGGP, 2010). En ese sentido, la idea de convertir esta interdisciplinariedad como un sello propio supone superar la visión restringida en torno a elementos técnicos y acompañarla de una visión del mundo y de sus problemas.

Por otra parte, considerando los procesos modernizadores de la gestión pública donde los énfasis se han puesto en la creación de sistemas de carrera basadas en el mérito o el fortalecimiento de la transparencia, este ejercicio requiere infundir valores en los futuros directivos, ligados a un ejercicio neutral de la profesión, entendido como la entrega de servicios públicos de forma justa y equitativa, sin fines político-partidistas, como ocurre con otras experiencias internacionales[1] (Comisión de Modernización Curricular EGGP, 2010).

Esto es congruente con lo señalado en el propio Estatuto de la Universidad de Chile, al indicar el compromiso de "crear y mantener espacios públicos, pluralistas en la creación y transmisión de conocimiento, independientes de tal o cual grupo de interés específico o dueño o patrón, de carácter laico y equitativo, donde reinen en plenitud la libertad de expresión y la complejidad del conocimiento" (Universidad de Chile, Dirección de Pregrado, 2006).

Esto es concordante con la revisión de fuentes que revelan las tendencias actuales y futuras en materias de dirección pública, donde es necesario un profesional con capacidades integradoras, con habilidades para adaptarse a situaciones complejas y cambiantes, donde las disciplinas no se agotan en los cinco años de formación (académicos, estudiantes, grupos focales, 2010). La EGGP considera, en ese sentido, la necesidad de formar profesionales con una "curiosidad científica permanente", en continuo aprendizaje, que dé cuenta de la creación y transformación del conocimiento, donde el futuro directivo se convierte en un actor de esta transformación, actuando, a su vez, en su propio entorno. Esta interacción con el entorno y el rol del directivo como agente transformador de realidad la diferenciará de otras carreras.

1 Aquí se resalta el caso de la Ecole Nationale D'Administration en Francia.

b. La definición de los valores centrales de la formación

Un factor vinculado con el punto anterior se refiere a la necesidad de identificar aquellos valores que caracterizarán a los futuros directivos públicos y que deberán ser considerados como parte fundamental de su proceso formativo. En el caso de la EGGP, se entiende que el fortalecimiento de estos valores surge desde esfuerzos transversales y no producto de una asignatura en particular (autoridades, directivos, grupos focales, 2010), donde la integración de elementos académicos, disciplinares y aquellos vinculados al ejercicio de la profesión deben ser identificados, explicitados e intencionados en el proceso de formación.

Un foco de atención especial lo adquiere el estilo de liderazgo que se espera fortalecer, el cual debe ser ejercido de manera responsable, orientado hacia la solución de demandas ciudadanas identificados como "problemas públicos" (estudiantes, expertos, grupos focales, 2010).

Otro valor fundamental, dadas las tendencias de los últimos años así como la influencia de corrientes anglosajonas, es la rendición de cuentas y del ejercicio de la *accountability*, entendiendo que los directivos públicos deben responder en cuanto a sus acciones, lo cual supone hacerse responsables de sus actos y decisiones, así como de generar instancias para que esta transparencia y rendición de cuentas se hagan efectivas. El liderazgo, por lo tanto, deberá ir acompañado de valores como la probidad, la responsabilidad ética y social, donde la legalidad, la justicia y la equidad serán referentes para la acción (egresados, expertos, grupos focales, 2010). De esa manera, este liderazgo podrá ser "transformacional" sin perder de vista los valores fundamentales del servicio público.

Otro valor esencial es el desarrollo de un espíritu crítico, pues la posibilidad de transformar la realidad requiere de una actitud distinta, que conjuga no sólo aspectos técnicos y especializados sino también una visión diversa y amplia, capaz de identificar ámbitos de intervención específicos (académicos, estudiantes, grupos focales, 2010). Esto también se complementa con algunos de los sellos que se intentan generar en la formación de los futuros directivos públicos, donde existe consenso por formar profesionales pluralistas, en concordancia con el propio sello de la universidad, donde la equidad sea un criterio fundamental a la hora de tomar decisiones y/o analizar la realidad.

En definitiva, valores como la ética, la vocación de servicio público, la responsabilidad en el accionar, el pluralismo y el respeto a la diversidad, la imparcialidad, el sentido de comunidad, entre otros, todo ello orientado

hacia el bien común, deben ser recogidos en el perfil de egreso de los administradores públicos, para responder así a las demandas del medio por profesionales capaces de desenvolverse con criterio en el complejo entorno de nuestros tiempos.

Dimensión 2: Aspectos disciplinares de la formación de los directivos públicos

a. La importancia de las ciencias básicas para la formación

La definición de las ciencias básicas que serán parte del proceso de formación de los futuros directivos públicos ha sido uno de los focos de atención de la EGGP, y el que ha concitado el mayor debate, de acuerdo con las fuentes consultadas. Este debate se ha fundamentado en la importancia que dichas ciencias revisten en el desempeño de los futuros profesionales, independientemente de su ámbito de desempeño. Por una parte, por su carácter formativo, en virtud de capacitar a los futuros profesionales para razonar y ser propositivos e innovadores en el abordaje de problemas cada vez más complejos (expertos, grupos focales 2010); y, por otra parte, por constituirse en herramientas que permitan abordar y comprender otras áreas de conocimiento propias de los administradores públicos (académicos, grupos focales, 2010).

De esa manera, la EGGP ha entendido que la identificación de las ciencias básicas para la formación de los directivos públicos permitirá, por una parte, definir cuánto, qué y cómo se enseñarán y cómo se relacionarán con otras ciencias. En ese sentido, las ciencias de la administración y la ciencia política han sido parte del tronco básico de formación, lo cual cobra relevancia a la luz de los desafíos actuales, donde ambas ciencias deben reflejar su carácter interdisciplinario que se expresa también en el desempeño profesional (académicos, egresados, grupos focales, 2010). Esto supone un proceso de formación de conocimientos que se nutre del aporte de otras ciencias cuyos objetos son próximos al estudio de "lo público", como el derecho, la economía, la sociología, la historia, la estadística, entre otras.

Por otra parte, es necesario cruzar de forma transversal una formación sólida en métodos de investigación y epistemología, entendiendo su aporte en dos sentidos: por un lado, dota a los estudiantes de instrumentos para el desarrollo del conocimiento a través de la investigación científica, en todas sus vertientes, habilitándolos para un futuro desempeño académico (académicos, grupos focales, 2010). Por otro lado, permite desarrollar capacidades

de razonamiento lógico que les permita actuar, con mayor certidumbre, en la transformación del entorno donde se desarrollarán profesionalmente (estudiantes, grupos focales, 2010).

En definitiva, para la EGGP el currículum adquiere solidez científica a partir de las ciencias básicas, las cuales se operacionalizan para traducir la naturaleza pública, política y social de la formación de los administradores públicos, permitiéndoles comprender y actuar sobre la estructura y el funcionamiento de las organizaciones estatales y de gobierno, así como en otras estructuras, que, dada la complejidad que supone abordar los asuntos públicos, puedan surgir en el proceso de modernización del Estado. Junto con ello, debe considerar las acciones que los directivos puedan ejercer sobre el sistema político, sin perder de vista el impacto que las transformaciones del entorno tienen en el logro de sus fines.

Lo anterior es concordante con la búsqueda constante de las agendas modernizadoras por encontrar puntos de apalancamiento entre la acción directiva y los fundamentos que sustentan este accionar. Es así como la evidencia da cuenta de una mirada a experiencias internacionales donde directivos con formación universitaria o posuniversitaria en el extranjero han intentado trasladar al escenario nacional nuevos conocimientos y/o habilidades, reconociendo la importancia de vincular el ejercicio de la profesión con elementos teóricos o disciplinares (Figueroa, Olavarría y Navarrete, 2010).

b. La decisión sobre los paradigmas para la formación

Cualquier proceso formativo permite evidenciar la existencia de ciertos marcos teóricos-metodológicos (paradigmas) utilizados para interpretar los fenómenos propios de su ámbito de saber, en este caso respecto de "lo público", con las complejidades de abordaje que ello supone (académicos, expertos, grupos focales, 2010). A medida que las condiciones del entorno han ido cambiando, también lo ha hecho la necesidad de contar con una visión más o menos compartida sobre las complejidades del mundo actual donde se desempeñan o desempeñarán los futuros directivos públicos.

Respecto de los paradigmas y modelos teóricos, en el caso de la EGGP, no ha sido posible evidenciar, a lo largo de la historia de la carrera o de los debates existentes, un modelo de consenso, sino que, más bien, las estrategias formativas han dado cuenta de la necesidad de un profesional definido en virtud de las necesidades del momento, donde los procesos de modernización han jugado un rol importante (académicos, expertos, grupos focales, 2010).

Sin embargo, la reflexión en el marco de la sociedad actual, de incertidumbre y del conocimiento, han llevado la discusión hacia la necesidad de privilegiar el desarrollo de estrategias analíticas y destrezas conductuales orientadas a la reflexión científica y a la producción de conocimiento. Ello porque el conocimiento ha adquirido tales dimensiones que hacen imposible su tratamiento integral en un periodo determinado, el cual no permite dar cuenta de su continua transformación y actualización.

Por lo tanto, la posibilidad de formar profesionales capaces de estar continuamente aprendiendo, con una actitud proactiva, abierta y flexible frente a la aparición de nuevas visiones, de nuevas herramientas e instrumentos, supone un modelo más aproximado al constructivismo, donde los egresados serán actores del cambio, actuando y transformando su propia realidad (expertos, egresados, grupos focales, 2010).

Para la EGGP, se requiere entender el proceso de formación como un ejercicio continuo e integral que toma en cuenta la naturaleza política de la administración pública, comprendiendo la complejidad de su objeto de estudio. Esto requiere, a su vez, del desarrollo de nuevos métodos para analizar, sistematizar y facilitar la comprensión y acción sobre estos fenómenos (académicos, estudiantes, grupos focales, 2010). Tomando en cuenta las disciplinas básicas, éstas deberán apoyarse en un conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que le permitan analizar y predecir hechos o fenómenos que suceden en el ámbito del Estado, atendiendo la naturaleza multidisciplinaria, interdisciplinaria y multicausal de dichos fenómenos.

c. La lógica secuencial del proceso de formación

El análisis de cualquier plan de formación permite evidenciar la secuencia que permitirá convertir a los estudiantes en futuros directivos públicos. Para la EGGP, la identificación de esta secuencia no sólo responde a criterios técnicos o pedagógicos, sino también a la coherencia con las demandas del entorno (académicos, estudiantes grupos focales, 2010). Es así como el alcance, características y conformación de este entorno requiere de un ejercicio reflexivo de la comunidad académica y de los principales actores de interés que influyen en la definición de los profesionales adecuados a ese entorno.

Una recomendación importante que surge de esta experiencia es verificar la pertinencia del currículum con el contexto social, cultural, político, entre otros factores, para identificar los procesos de aprendizaje más adecuados, así como las características del conocimiento a producir.

Otro aspecto importante lo constituyen los diferentes momentos que debieran ser considerados en la formación, entendiendo que existe una serie de conocimientos, habilidades y valores que constituyen los "pilares" para la impronta de los futuros directivos públicos, así como otras que forman parte del quehacer profesional y se construyen sobre la base de los pilares mencionados anteriormente (expertos, académicos, grupos focales, 2010).

Por lo tanto, para la EGGP se requiere pensar en un ciclo inicial de formación básica que contribuya al desarrollo pluralista, equilibrado e integral del estudiante, permitiéndole alcanzar una sólida formación como persona, donde los conocimientos y habilidades a desarrollar constituyen la base de la formación de un profesional de la administración pública. Aspectos como los valores, el sello institucional, las ciencias cuyo objeto se aproxima al estudio de la administración pública, entre otros, deberán ser entregados a los estudiantes fortaleciendo así las competencias transversales, todo ello a través de modelos teóricos básicos que sirvan de base para la generación de teorías generales más complejas y de aplicación más abstracta.

Posteriormente, luego de completado este ciclo inicial, se deberá considerar un ciclo de formación especializada consistente en estudios propios de la disciplina. Nuevamente, aquí adquieren relevancia las tendencias de la modernización de la gestión pública en Chile, donde diferentes actores han relevado la necesidad de apoyar el ejercicio de la acción pública en instrumentos y aptitudes que requieren una madurez que se alcanza en los años intermedios y finales de la formación (expertos, académicos, grupos focales, 2010).

Dimensión 3: Definiciones estratégicas de la profesión desde la formación de los directivos públicos

a. La importancia de las estrategias profesionales para la acción

La EGGP ha entendido el proceso de formación de los futuros directivos públicos como un fenómeno social que responde a un determinado sello, con ciertos contenidos valóricos, con conocimientos específicos, todo ello enmarcado en un determinado paradigma educativo contenido en una malla curricular específica que no pierda de vista los énfasis que ha ido adquiriendo el proceso modernizador en Chile. El resultado de la conjugación de estos elementos redundará en un desempeño profesional que obedecerá a una determinada intencionalidad y sentido, a través de la identificación, apropiación o elaboración de conocimientos, habilidades y destrezas, otorgando un

"sello" a las estrategias profesionales escogidas (expertos, autoridades grupos focales, 2010).

Por ello, los directivos públicos utilizarán determinadas estrategias en la solución de problemas complejos, en la toma de decisiones, en la gestión organizativa o en la creación de conocimiento válido, sustentadas en los contenidos de la malla curricular y de la formación recibida. Por lo tanto, la coherencia y la racionalidad del proceso, en el sentido de dotarlo de finalidad, serán elementos clave en la elección de estas estrategias.

Por una parte, lo desarrollado en los apartados anteriores entrega luces sobre una visión de lo público que supera la mirada unisectorial y/o unidisciplinar, y aspira hacia una mirada integral, flexible y creativa (estudiantes, grupos focales, 2010). Entonces, el profesional deberá ser capaz de tomar de las distintas fuentes de conocimiento aquello que le es pertinente, desde el objeto de la administración pública, para conjugar diferentes variables que le permitan responder adecuadamente a los requerimientos que surjan en el ejercicio de su profesión. Esto supone utilizar el conocimiento, pero también hacer que éste converja con la experiencia, el razonamiento lógico, las habilidades y competencias para crear y emitir juicios fundados que se traduzcan en acciones igualmente fundamentadas.

Aparece, por tanto, la "curiosidad investigadora" como una característica que debe guiar el ejercicio profesional, donde continuamente se están buscando nuevas fuentes de conocimiento, y donde prepondera una actitud abierta y receptiva (académicos, expertos, grupos focales, 2010). Sin duda, esto se enlaza con las competencias necesarias para concretarlo, donde el liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, la innovación, entre otras, surgen como competencias transversales.

Asimismo, dado que la realidad supera muchas veces las capacidades individuales, la posibilidad de identificar y/o crear redes de cooperación multidisciplinares también será un requisito fundamental. Esto es congruente con el necesario sentido de comunidad que debe ser parte del espíritu de los administradores públicos, para "ceder espacios de poder" en la medida que ello sea necesario para concretar el bien común. También esto se relaciona con la capacidad de analizar el entorno de manera proactiva, tanto nacional como internacional, para proyectar la carrera más allá de las fronteras.

Por lo tanto, el futuro directivo público abordaría su desempeño profesional desde una mirada activa, como agente de cambio, solucionando problemas complejos, con una mirada integral, interdisciplinaria, apoyándose tanto en conocimientos como en habilidades (expertos, egresados grupos

focales, 2010). Cabe señalar aquí la importancia del uso de tecnologías que le permitan la implementación de estas estrategias. Asimismo, la formación en metodologías de investigación influirá en la generación de conocimiento aplicado, permitiéndole una capacidad real de planear y hacer de manera fundamentada.

De esta forma, deben aspirar a convertirse en protagonistas, con capacidad de compromiso, para transformar su realidad y, por tanto, ser constructores y transformadores de su propio entorno (expertos grupos focales, 2010).

b. Los modos de pensamiento para el ejercicio profesional

El futuro desempeño profesional de los directivos requerirá de una visión integral y flexible de las problemáticas por abordar, lo cual supone que, durante el proceso formativo, se le entreguen las herramientas necesarias para afrontar problemas cada vez más complejos. Para la EGGP no basta sólo con entregar competencias cognitivas, sino también habilidades para desarrollar diferentes tipos de pensamiento que faciliten la toma de decisiones y la interpretación de los cambios en el sistema político.

Entre estos tipos de pensamiento, resulta necesario mencionar, entre otros, el pensamiento analítico, el conceptual, el sistémico, el estratégico, el holístico, el crítico, el reflexivo, el sintético, el proactivo (Expertos, Egresados, Estudiantes, Grupos Focales, 2010). Si bien estos modos de pensamiento se presentan aquí como un listado exhaustivo, a la hora de abordar situaciones complejas, éstas requieren de la conjugación de todos o la mayoría de ellos.

Por lo tanto, al momento de definir estrategias formativas también se deberá reflexionar en torno a la cantidad y modalidad de entrega y desarrollo de estas habilidades, pues el ejercicio profesional requiere cada vez mayor interrelación entre el saber, el hacer, el actuar y el pensar. El objetivo por alcanzar será, entonces, desarrollar al máximo las capacidades de los estudiantes.

La posibilidad de integrar conocimientos desde una mirada interdisciplinaria constituye una exigencia para los administradores públicos de la EGGP. Pero para ello será necesario no sólo despertar la inquietud y búsqueda permanente de nuevos conocimientos y la capacidad de aplicarlos y perfeccionarlos, sino también dotarlos de estrategias de pensamiento que le faciliten este análisis y la búsqueda de soluciones (Estudiantes, Egresados, Grupos Focales, 2010).

Aún más, el proceso formativo no sólo debiera de comprometerse con el desarrollo de estas habilidades de pensamiento sino también desarrollar

en los alumnos la capacidad de identificar, en un ejercicio permanente de reflexión individual, posibles debilidades en los modos de pensamiento, de manera que, complementado con la curiosidad investigadora, les permita un proceso de mejora continua en una formación que va mas allá de la que entrega la propia universidad y que excede las capacidades de una malla curricular formal (Académicos, Expertos, Grupos Focales, 2010).

En definitiva, el compromiso formativo debiera dar cuenta de la necesidad de desarrollar distintos modos de pensamiento que faciliten el ejercicio profesional, para comprender la complejidad de los fenómenos por atender, proponiendo alternativas de solución a problemas específicos. Esto, conjugado con distintos saberes, permitirá generar conocimiento y habilidades orientadas a saber el qué y el porqué de nuestras decisiones, el saber cómo las llevaremos a la práctica y el saber cuándo y dónde serán implementadas, a partir de una visión estratégica del entorno.

Conclusiones

El caso de la EGGP aporta importantes elementos para reflexionar sobre los desafíos que supone la formación de directivos públicos a partir de las presiones del contexto, especialmente aquellas provenientes de los procesos continuos de modernización que enfrenta la gestión pública, involucrando no sólo aspectos cognitivos, de destrezas y habilidades, sino también aquellos que suponen una sólida formación valórica.

Lo anterior adquiere especial relevancia cuando estas definiciones se dan en el marco de un proceso de reforma curricular en una universidad pública, la cual debe ser capaz de aportar al desarrollo, haciendo coincidir lo que ella hace y "lo que la sociedad espera de ella, especialmente su participación en la búsqueda de soluciones a los problemas humanos urgentes".[2] Tal como se ha dado cuenta en este artículo, la política modernizadora en Chile se ha sucedido, con diferentes focos y énfasis, desde principios de los años noventa, poniendo a prueba el rol que la EGGP juega a la hora de preparar a los líderes del futuro para el sector público.

Una de las evidencias que nos aporta este caso se refiere a la necesidad de entender la formación de los directivos públicos desde una perspectiva dinámica, donde existe una serie de aspectos esenciales que se mantienen en el tiempo, pero donde se deben agregar y contextualizar otros igualmente importantes.

2 Comisión de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.

Los avances en el conocimiento, la maduración de la propia ciencia de la administración pública, los aportes que hace la tecnología a la comprensión de los problemas y fenómenos públicos, los propios procesos modernizadores que llevan adelante los gobiernos, el fortalecimiento de los procesos democráticos en diferentes países, entre otros, son factores que influyen y definen nuevas necesidades y desafíos a la formación.

Las universidades deben desarrollar sistemas de monitoreo del entorno, que les permitan mantenerse vigentes y brindar a la sociedad los profesionales que ésta requiere. Esto es de gran relevancia cuando la medición y la definición de indicadores del entorno son privilegiadas dentro de los planteamientos de las nuevas tendencias de gestión pública.

Otro aspecto importante que arroja este caso es la definición de los sellos diferenciadores que puedan convertirse en "ventajas competitivas" en los contenidos formativos de los directivos públicos y, en definitiva, de la respuesta que las universidades entregan a la sociedad y a sus continuos cambios. En ese sentido, la vinculación de documentos estratégicos y declaraciones valóricas, junto con miradas interdisciplinares, pueden favorecer la identificación de nichos de formación que potencien las definiciones curriculares, con el objeto de favorecer el rol decisional que deberán asumir los futuros directivos públicos.

Junto con ello, se resalta la necesidad de involucrar a diferentes actores en el proceso, lo cual no sólo se convierte en un importante insumo para establecer contenidos formativos, sino que permite socializar y posicionar la labor directiva pública, favoreciendo su comprensión y valoración por el medio.

En otro sentido, la experiencia de la EGGP permite pensar y avanzar en aquellos ámbitos de desempeño propios en los que los futuros directivos pueden destacar. La evidencia parece demostrar la importancia de considerar y vincular ámbitos como la gestión y dirección de organizaciones o la participación en procesos de política pública. Sin embargo, resulta sumamente interesante incluir una dimensión vinculada con la generación y difusión de conocimiento en el ámbito de los asuntos públicos, sobre todo cuando se valoran directivos con "curiosidad investigadora", que sean capaces de explicar la realidad y traducirlas en acciones.

En ese contexto, la consideración de este ámbito permitiría a los directivos contribuir a fortalecer el cuerpo de conocimientos existente y mejorar la comprensión de los fenómenos asociados al Estado, al gobierno, a la gestión pública, a las políticas públicas y al poder. Asimismo, el foco interdisciplinario facilitaría la generación de capacidades para identificar nuevos pro-

blemas públicos, proponer hipótesis, definir y proponer modelos teóricos y empíricos que aporten soluciones a problemas existentes o emergentes, que permitan una mayor pertinencia en los procesos de toma de decisión política o de gestión.

Finalmente, el caso de la EGGP se convierte en un importante insumo para enriquecer algunos debates actuales en torno a la incorporación del enfoque por competencias en la formación universitaria que, incluso, en el caso chileno han sido impulsadas desde organismos públicos vinculados al ámbito educativo. En el caso de los futuros directivos públicos, uno de los aspectos sustantivos en los que se ha basado el proceso ha sido la decisión de conjugar, de manera equilibrada, aquellos elementos propios de las destrezas y habilidades, con un fuerte conocimiento teórico que sustente y fortalezca el actuar de los directivos.

La EGGP entiende que las universidades públicas tienen un compromiso con el desarrollo del conocimiento y que en ellas radica no sólo su fortalecimiento, sino también la posibilidad de transformarlo en soluciones efectivas a los problemas sociales. Por lo tanto,la currícula no puede dejar al azar estos fundamentos, sino que, más bien, debe ser capaz de convertirlos en una fortaleza y en un factor diferenciador.

Este artículo ha pretendido ser un aporte en dos sentidos. Por una parte, desde una perspectiva conceptual, ha querido aportar a la discusión y a la reflexión en torno a los procesos de definición de contenidos formativos que permitan a los futuros directivos públicos ser actores reales de cambio, vinculados con la realidad, capaces de aportar al desarrollo de sus países sin perder de vista la perspectiva valórica que debe guiar sus acciones.

Por otra parte, desde una perspectiva empírica, ha posibilitado conocer con profundidad un caso particular y los focos en los cuales debe centrar su atención la formación universitaria de directivos públicos, facilitando la realización de estudios comparativos con casos similares o aportando a los procesos que se pueden estar llevando adelante en otros entornos, donde existen desafíos compartidos sobre los procesos de modernización de la gestión pública y de cambio en las sociedades.

En ese sentido, la revisión del caso de la EGGP sugiere la posibilidad de estudiar cómo se ha dado este proceso en otras universidades o en otros países, y cuáles han sido las variables explicativas y constitutivas para los énfasis que éstos pueden haber tenido o debieran tener. Por lo tanto, en la medida que se continúe profundizando en los lineamientos y resultados de diferentes propuestas formativas, tanto en términos conceptuales como teóricos, se

estará aportando al proceso de mejora en el que aún se encuentran muchas universidades, donde los desafíos parecen ser crecientes y donde se requiere contar con información que les permita mirar en retrospectiva sus propios procesos sin perder de vista las demandas futuras.

Bibliografía

Cole, Martin y Parston, Greg (2006), *Unlocking public value: a new model for achieving high performance in public service organizations*, New Jersey: John Wiley and Sons

Comisión de Modernización Curricular EGGP (2010), "Grupos Focales", Santiago.

Dussauge, Mauricio (2009), "¿De las "E's" a las "C's"? Reformas administrativas en el mundo, 25 años después?", en María del Carmen Pardo (coord.) *Nuevas Tendencias en la Teoría y en la Práctica de la Administración y de las Políticas Públicas*, México: El Colegio de México.

Echebarria, Koldo y Mendoza, Xavier (1999), "La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management Público", en Losada i Madorrán [ed.], *¿De burócratas a gerentes?*, Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Egaña, Rodrigo (2002), *Reforma y modernización del Estado en Chile: avances y desafío. Serie Documentos de Trabajo,* Santiago: CEP.

Farazmand, Ali (2002), "Administrative ethics and profesional competence: accountability and performance under globalization", en *International Review of Administrative Sciences*, vol. 68, núm. 1, London: SAGE.

Figueroa, Verónica (2010), "Elementos conceptuales en torno a la reforma del Estado y modernización de la Gestión Pública", en *¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? Tomo 1: La Modernización de la Gestión Pública*, Santiago, Chile: Editorial Universitaria.

Figueroa, Verónica, Mauricio Olavarría y Bernardo Navarrete (2011), "Política de modernización de la gestión pública en Chile: 1990-2006, evidencias a partir de un modelo de análisis", en *Convergencia Revista de Ciencias Sociales,* Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Kooiman, Jan (2004), *Modern Governance: Government-Society Interactions,* London: Sage.

Longo, Francisco (2008), "La gestión pública como discurso de valores", en Francisco Longo y Tamyko Ysa [eds.], *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, Barcelona: Bellaterra Edicions.

Marcel, Mario (2006), "Las opciones para la reforma del Estado en Chile", en *Reforma del Estado,* vol. II, Santiago: CEP.

Moore, Mark (2006), "Creando valor público a través de asociaciones público-privadas", en *Reforma y Democracia*, núm. 34, febrero, Venezuela: CLAD.

Mendoza, Xavier y Alfred Vernis (2008), "El Estado relacional y las transformaciones de las administraciones públivas", en Francisco Longo y Tamyko Ysa [eds.], *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, Barcelona: Bellaterra Edicions.

Pliscoff, Cristian (2009), *New Public Management in Chile (1990-2008): Exploring its impact on public employees,* California: Tesis doctoral.

Pollit, Christopher (2003), *The essential public manager*, Berkshire: Open University Press.

Strauss, Anselm y Juliette Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques,* London: Sage.

Universidad de Chile (2006), *Estatuto Universidad de Chile*, Santiago: Dirección de Pregrado.

Vigoda, Erin, y Aaron Cohen (2004), *Citizenship and Management in Public Administration: Integrating Behavioral Theories and Managerial Thinking,* Chentelham: Edward Elgar.

Yin, Robert (1994), *Case Study Research. Design and Methods,* Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Recursos electrónicos

Arenas, Héctor (2008), *Ejes de la Modernización del Estado en Chile.* Disponible en: www.politicapublica.cl [22 de octubre de 2011].

Casas, Miguel (2005), "Nuestra universidad ante la sociedad del conocimiento", en *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol. 2, núm. 2, Barcelona: Fundació Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en: http://www.uoc.edu/rusc/2/2/dt/esp/casas.pdf [30 de septiembre de 2013].

Hawes, Gustavo y Karenina Troncoso (2009), "Protocolo de levantamiento de necesidades y demandas, en *Documentos Universidad de Chile*, Chile. Disponible en: http://www.captura.uchile.cl/bitstream/handle/2250/10640/Levantamiento_de_demandas_y_necesidades.pdf?sequence=1 [30 de septiembre de 2013].

Ramírez, Álvaro (2011), *Modernización de la gestión pública: el caso chileno (1994-2000).* Estudio de caso núm. 58. Disponible en: http://www.mgpp.cl/wp-content/uploads/2011/04/CASO58.pdf. [15 de agosto de 2011].

Anexo

Figura 1

Dimensiones y subdimensiones de análisis para la formación de directivos públicos

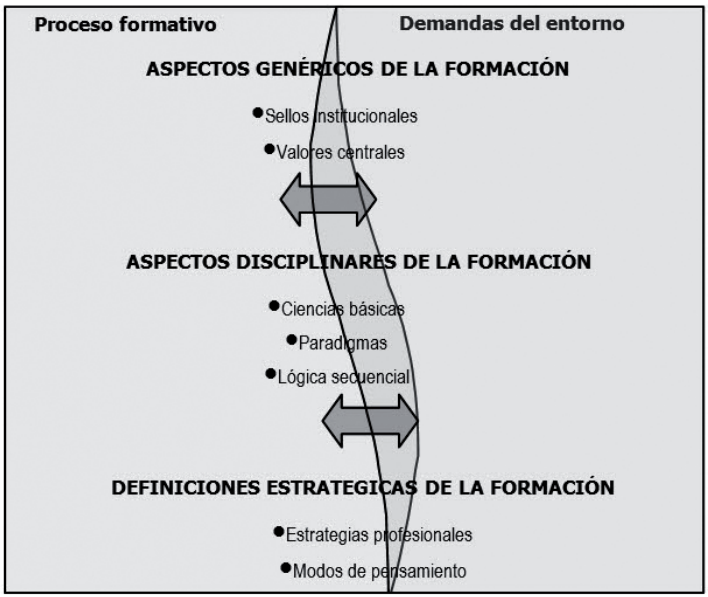

Tabla 1

Tabla de participantes en grupos focales

Nombre	Antecedentes	*Focus group* del que participó
Cristian Pliscoff	Director de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile. Profesor de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Asignatura de Introducción al estudio del Gobierno y la Gestión Pública. Asignatura de Teoría de la Gestión Pública	Académicos
Karina Doña	Profesora de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Asignatura de Introducción al Estudio del Gobierno y la Gestión Pública. Asignatura de Ciencia de la Administración Pública	Académicos
Carlos Chong	Profesor de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Asignatura de Administración Financiera del Estado	Académicos
Thomas Griggs	Profesor de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Asignatura de Introducción al Estudio del Gobierno y la Gestión Pública. Asignatura de Teoría de la Gestión Pública	Académicos
Juan Carlos Lerda	Profesora de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Asignatura de Políticas Públicas	Académicos
Sebastián Bastías	Profesor de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública. Asignatura de Historia del Pensamiento Político. Asignatura de Pensamiento Político Contemporáneo	Académicos
Paulina Silva	Administradora pública, Universidad de Chile. Directora de ONG	Egresados
Jorge Urrutia	Administrador público, Universidad de Chile. Trabaja en empresa privada	Egresados
Felipe Munizaga	Administrador público, Universidad de Chile. Administrador municipal	Egresados
Tania Sutin	Administradora pública, Universidad de Chile. Directiva de Organización Pública	Egresados

Nombre	Antecedentes	*Focus group* del que participó
Rodrigo Egaña	Ex subsecretario MINGSEGPRES, ex director Programa de Modernización Estado	Expertos
Sergio Solií	Presidente MERVAL, presidente CATENARIA Consultores	Expertos
Angel Flisfisch	Ex subsecretario MINGSEGPRES, ex director ANI. Director Planificación y Estudios del MINRREE	Expertos
Pamela Figueroa	Directora Escuela de Ciencia Política, Universidad Central. Ex jefe de Administración y Finanzas DIPRES	Expertos
Álvaro de la Barra	Ph D Ing Sistemas PUC, CIS Consultores	Expertos
Enrique Lillo	Alumno de la carrera de Administración Pública, Universidad de Chile	Estudiantes
Diego Troncoso	Alumno de la carrera de Administración Pública, Universidad de Chile	Estudiantes
José Miguel Muñoz	Alumno de la carrera de Administración Pública, Universidad de Chile	Estudiantes
Tomás Bulnes	Alumno de la carrera de Administración Pública, Universidad de Chile	Estudiantes
Cristóbal Lagos	Alumno de la carrera de Administración Pública, Universidad de Chile	Estudiantes

Verónica Figueroa Huencho. Profesora asistente del Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile; doctora en Management Sciences (ESADE). Administradora pública (Universidad de Chile), colaboradora académica del Instituto de Dirección y Gestión Pública (IDGP) de ESADE. Líneas de investigación: Políticas públicas, gestión pública, diversidad. Publicaciones recientes: "Política de modernización de la gestión pública en Chile: 1990-2006: Evidencias a partir de un modelo de análisis", en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, año 18, núm. 57, septiembre-diciembre (2011); "¿Cómo se elaboran las políticas públicas en Chile?: evidencias desde un caso de estudio", en *Revista Política y Democracia*, vol. 17, núm. 2, segundo semestre (2010); "Desarrollo indígena y políticas públicas: Una difícil relación para una convivencia multicultural", en revista *Docencia*, núm. 37 (2009).

Cristian Pliscoff Varas. Profesor asistente, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. Administrador público. M. Sc. Public Policy and Public Administration, London School of Economics. Ph. D. Public Administration, University of Southern California. Líneas de investigación: Modernización de la gestión pública, motivación de servicio público y valores públicos, ética y corrupción. Publicaciones recientes: "Explorando el tipo de razonamiento moral de los funcionarios públicos chilenos", en *Reforma y Democracia,* núm. 45, (2009); "Desafíos de la formación pública en América Latina", en *EGOB Revista de Asuntos Públicos*, octubre, núm. 8, (2011); en coautoría con Juan Pablo Araya, "Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: reflexiones a partir de la situación chilena", en *Estado, Gobierno, Gestión Pública*, *Revista Chilena de Administración Pública,* núm. 19 (2012).

Juan Pablo Araya Orellana. Investigador y coordinador de la Unidad de Apoyo Docente Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile. Líneas de investigación: Teoría de la Administración Publica, liderazgo público, alianzas público privadas. Publicaciones recientes: en coautoría con Cristian Pliscoff, "Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: reflexiones a partir de la situación chilena", en *Estado, Gobierno, Gestión Pública*, *Revista Chilena de Administración Pública,* núm. 19 (2012); en coautoría con P. Vergara, "Partenariats Public-Privé, mouvements sociaux et discriminations: le cas de la reconstruction chilienne post-tremblement de terre et tsunami (2010)", en E. Guillalot & A. Prévert (eds.), *La Discrimination: Un Object Indicible? L'Harmattan*, París: Francia (2013).

Recepción: 06 de marzo de 2012.
Aprobación: 07 de marzo de 2013.