



DEPARTAMENTO DE
GESTIÓN Y
POLÍTICAS PÚBLICAS
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PERFIL DE GRADUACIÓN Y ORIENTACIONES

Magíster en Gerencia y Políticas Públicas
Facultad de Administración y Economía
Universidad de Santiago de Chile

Fono: +56 22 718 0849
Fax: +56 22 718 0884
Email: rosa.roco@usach.cl

7 universidad
acreditada
años


Comisión Nacional
de Acreditación
CNA-Chile

NIVEL DE EXCELENCIA
EN TODAS LAS ÁREAS
HASTA FEBRERO DE 2028

El Perfil de Graduación

El programa de **Magíster en Gerencia y Políticas Públicas** se propone impartir a los participantes conocimientos para una mejor comprensión de las principales dinámicas de la esfera pública y de la gestión gubernamental, junto al desarrollo de capacidades de resolución de problemas públicos en las organizaciones del Estado.

El Plan de Estudios del programa de **Magíster en Gerencia y Políticas Públicas** persigue la obtención de los siguientes logros de aprendizaje en el momento de la graduación del participante:

1. Identificar los procesos de formulación de políticas y de constitución de la agenda pública en una variedad de escenarios.
2. Evaluar críticamente las posibilidades de éxito de una política pública, la pertinencia de sus objetivos y la eficacia y eficiencia de su puesta en práctica.
3. Aplicar los enfoques y métodos de gestión estratégica orientados a la resolución de problemas en las organizaciones del sector público.
4. Diseñar procesos de cambio organizacional en relación con el entorno.

El trabajo de graduación (de unas 10 000 palabras) debe expresar estos logros en alguna de las dimensiones descritas.

Orientaciones del Programa de Magíster

Políticas públicas para la gobernanza democrática

Las instituciones responsables de la acción pública están llamadas a ser organizaciones en permanente aprendizaje y cambio, en el contexto de la creciente complejidad de las estructuras y los actores de la esfera pública en las sociedades modernas. El principio inspirador del programa de Magíster es que "los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer ni escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y reaprender" [1].

La **esfera pública democrática** se entiende como aquella que "hace posible la participación de los ciudadanos en la formulación y la consecución de las políticas públicas, una participación continuamente vigilante y que procede por co-decisión" [2]. El dominio de las **políticas públicas** puede definirse como "la suma de las actividades de gobierno, realizadas directamente o a través de agentes, en tanto esas actividades tienen influencia en la vida de los ciudadanos"[3], o bien como "lo que los gobiernos hacen o deciden no hacer. Es acerca de la política, la resolución (o al menos la atenuación) de conflictos sobre recursos, derechos y pautas de conducta"[4]. Son "el Estado en acción" y el "modo de gobierno de las sociedades complejas"[5].

Las políticas públicas configuran la **gobernanza democrática** de la sociedad, es decir la resolución de conflictos y el procesamiento de la diversidad de intereses en y entre las instituciones públicas, la sociedad civil y la vida económica en el contexto de un Estado de derecho democrático, en el que los miembros de la sociedad gozan de derechos civiles y políticos y de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales.

Las políticas públicas determinan los fines y orientaciones de los **programas gubernamentales** que son objeto de procesos presupuestarios periódicos en órganos de la administración pública, es decir de las acciones estatales con continuidad en el tiempo en un área determinada, realizadas directamente, con su respectivo personal y presupuesto, o a través de agentes privados financiados por el Estado.

Las políticas y programas son llevados a cabo por la **administración pública**, es decir el conjunto de unidades institucionales cuya función principal es dar cuerpo a la reivindicación del monopolio de la coerción legítima (Max Weber) y producir servicios no mercantiles, regular mercados y actividades y realizar acciones de redistribución del ingreso y la riqueza nacional. Es financiada fundamentalmente por contribuciones obligatorias y está compuesta por la administración pública central y las administraciones públicas territoriales.

El Magíster se inscribe en el enfoque de la **administración pública centrada en los ciudadanos**.

El enfoque de la **Administración Pública Clásica**, en ocasiones denominado *modelo tradicional burocrático*, supone la búsqueda de la organización racional de los medios en función de los fines (según Max Weber "la administración burocrática significa fundamentalmente el ejercicio del control en base al conocimiento"), de carácter impersonal y rutinizado y obedece a principios de especialización, jerarquía y centralización en base al imperio de la ley, la focalización en las normas y directrices y la hegemonía de lo profesional en la prestación de servicios públicos.

Este enfoque fue criticado en las últimas décadas desde el modelo del **New Public Management**, denominación habitual para hacer referencia a reformas administrativas que se llevaron a cabo a partir de principios de los años 80 y hasta mediados de los años noventa del siglo XX en diversas administraciones públicas de países desarrollados en base a un *modelo gerencial* que importa los métodos privados de gestión de organizaciones. Es en Gran Bretaña hacia 1979 donde se sitúa su origen, reformas que se extenderían a Estados Unidos y Nueva Zelanda primero y luego a muchos otros países. Bajo esta denominación se pueden agrupar muchas corrientes y modelos de gestión diferentes, pero que tienen en común afirmar que las organizaciones racionales burocráticas no son suficientemente permeables a la innovación y la adaptación a las necesidades de los usuarios y a los cambios del entorno. Sus postulados son que los ejecutivos públicos deben procurar resolver la ambigüedad, la incertidumbre y el conflicto alrededor de las políticas para definir de antemano lo que quieren que sus funcionarios realicen en tiempos dados; que las funciones de formulación de políticas y las de operaciones se asignen a entidades diferentes de las organizaciones operativas, que deben estar ya sea encabezadas por funcionarios expertos en gestión y en la evaluación del costo-beneficio y el costo-eficiencia de los programas públicos, o bien delegadas a operadores

externos y, finalmente, que los sistemas administrativos centralizados se reformen para trasladar obligaciones, autoridad y responsabilidad hacia abajo en la línea jerárquica [6].

Los críticos de este enfoque subrayan que termina estrechando los fines de la acción pública y que se centra en un concepto restringido de la eficiencia de las organizaciones en base a indicadores cuantitativos empobrecedores y de corto alcance.

El enfoque del **Nuevo Servicio Público**, que a partir de los años noventa defendió el fortalecimiento del papel de los ciudadanos para la implantación de reformas en la gestión de los servicios públicos, y subrayó el conjunto de ideales y sus prácticas asociadas basadas en las normas democráticas y en el compromiso ciudadano en la conducción de la administración pública, concluyendo que la motivación de servicio lleva a personas a escoger trabajar en organizaciones públicas, lo que está positivamente relacionado con el desempeño [7]. Pone el énfasis en el *aprendizaje organizacional y la gestión por resultados y para resultados*, es decir criterios finalistas orientados al tratamiento y superación de problemas socialmente relevantes mediante *coautoría, coproducción y corresponsabilidad* de agentes estatales y no estatales. Se ocupa, además, del mejoramiento de la definición y medición de resultados de bienestar y de la disminución del costo de la operación gubernamental y administrativa. En palabras del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, el objetivo de este enfoque es construir un modelo de gobernanza con una "administración pública centrada en los ciudadanos, una ciudadanía bien informada sobre sus derechos y obligaciones civiles, y unos servicios públicos descentralizados prestados por administradores públicos cualificados", en tanto "fundamentos para generar confianza en el gobierno en el contexto de la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible" [8].

Competencias en la gestión pública

El programa se propone desarrollar competencias en sus participantes para mejorar el análisis de la **pertinencia de las políticas públicas** y para mejorar el diseño de estrategias de ampliación de la frontera de posibilidades de **maximización de su eficacia**, es decir el grado y alcance en que las organizaciones públicas cumplen con su misión de servicio público, y de **maximización de su eficiencia**, es decir el grado en que sus actividades se realizan al mínimo costo dados los objetivos a alcanzar, en condiciones de **transparencia y control administrativo y social del uso de los recursos públicos**.

Las **competencias** incluyen en este caso tres ámbitos de **acción y resolución de familias de problemas públicos complejos**: los **conocimientos y saberes**, las **habilidades** y finalmente las **actitudes**

Los **conocimientos**, es decir los saberes metódicos que permitan una mejor comprensión, en este caso, de los fenómenos de la esfera pública y de la capacidad de intervención institucional en ella,

se nutren de las disciplinas de la ciencia política, la economía, la ciencia de las organizaciones y otras ciencias humanas y de las metodologías cuantitativas y cualitativas de la investigación social. El programa de Magíster se propone ampliar los saberes en diversos campos y en especial ampliar la capacidad de análisis (operación intelectual de descomposición de un todo en elementos y su puesta en relación) y de razonamiento con premisas válidas en base a juicios de hecho verificables o que provienen de fuentes creíbles, con generalizaciones provenientes de la secuencia de afirmación de hipótesis, argumentos de prueba (reseñando universos o con muestras representativas, o estudios de caso generalizables), mediando objeciones y contraobjeciones fundamentadas. Pensar es parte de la condición humana. Pero los pensamientos sin método de análisis suelen ser respetables opiniones, incluyendo aquellas sobre la esfera pública, pero sin la consistencia suficiente por falta de información pertinente y de capacidad de interpretación de la misma. Adquirir conocimientos requiere del uso del **pensamiento crítico**, es decir asumir un método para analizar y evaluar el propio pensamiento con el objetivo de aumentar su capacidad de interpretación y proposición. El **pensamiento sistémico y complejo** es uno de sus componentes y se define como aquel que postula que el todo es más que la suma de las partes, que evalúa interrelaciones amplias y no solo relaciones de causa-efecto restringidas y que evalúa procesos de cambio con múltiples factores intervinientes y vínculos de retroacción en diversas temporalidades. El mejoramiento de la gestión pública supone **afianzar el uso sistemático del pensamiento estratégico como mecanismo continuo que vincula objetivos y medios y gestiona amenazas y oportunidades mediante la identificación de continuidades y discontinuidades en la acción de los actores públicos y sociales en entornos externos e internos dinámicos.**

Las **habilidades** son las aptitudes para realizar algo y se vinculan al *saber-conocer* (apropiación de saberes teóricos y de métodos que permiten interpretar datos empíricos, incluyendo la intuición y la reflexión) y al *saber-hacer* (combinaciones de atributos), en este caso fortaleciendo los métodos de diagnóstico y los atributos para la acción y resolución de problemas públicos en el contexto de sus determinantes sistémicos e intertemporales. El *saber-conocer* y el *saber-hacer* requieren desarrollar la capacidad de realizar investigación razonada para evaluar sistémicamente escenarios futuros y desarrollar tanto la flexibilidad en la consideración de alternativas de acción como su pertinencia en diversos horizontes temporales.

Las **actitudes** a desarrollar son propias del dominio del *saber-ser*, es decir de las disposiciones personales en materia de criterios éticos y de aplicación de un espíritu crítico para la adquisición de conocimientos y el cultivo de habilidades. Estas incluyen la disponibilidad para considerar opiniones de otros, la ecuanimidad en la apreciación de razonamientos, la honestidad en el reconocimiento de los propios sesgos, prejuicios y estereotipos, la prudencia fundada en el enunciado de juicios y la disposición a reconsiderar y revisar puntos de vista cuando la reflexión y la evidencia indican su necesidad.

El primer grupo de competencias específicas que procura desarrollar el Magíster apunta a *mejorar el análisis de la pertinencia de la acción pública en diversos ámbitos, es decir el por qué y para quién debe realizarse una intervención del Estado mediante una política pública en el contexto de estrategias de acción colectiva que persiguen determinados fines.* Se trata de establecer nexos

coherentes entre las premisas y las conclusiones. En la evaluación de la pertinencia de las políticas públicas el análisis positivo – el juicio de hecho respecto del objeto y la dinámica de las acciones de los agentes que intervienen en él- y el análisis normativo –el juicio de valor respecto a qué debe o no hacerse y cómo hacerlo- tienen fronteras tenues, pero son parte de un ejercicio indispensable de identificación de los fines de la acción gubernamental que es previo, o en su caso simultáneo, al análisis de los medios materiales y organizativos a movilizar para su puesta en práctica.

Este análisis incluye, en primer lugar, el ámbito de las **funciones soberanas del Estado (orden público, seguridad, defensa, relaciones exteriores), sus principales actores e instituciones y sus condicionamientos externos e internos.**

En segundo lugar, incluye **el análisis de los programas gubernamentales** en las otras áreas funcionales socio-económicas y ambientales en las que se clasifica convencionalmente el **gasto público**: *Asuntos Económicos; Protección del Medio Ambiente; Vivienda y Servicios Comunitarios; Salud; Actividades Recreativas, de Cultura y Religión; Educación; Protección Social.* Esto incluye los:

1. Programas que proveen bienes públicos en el sentido económico, es decir aquellos que no presentan rivalidad en su consumo y que por sus características no es posible impedir el acceso a ese consumo, en especial las infraestructuras, equipamientos urbanos y la investigación y desarrollo científico y tecnológico.
2. Programas de servicio público que proveen bienes privados en el sentido económico (bienes de consumo rival y excluible) que el sistema político decide poner a disposición de la población (directamente o través de terceros) por razones redistributivas.
3. Programas en los que sistemas políticos hacen que sean de consumo obligatorio determinados bienes privados y los transforma en "bienes preferentes" (como la educación escolar y los seguros de salud, vejez, desempleo y daños a terceros) por el carácter incompleto de los mercados que los producen, con asimetrías de información generalizadas, o bien que generan "externalidades positivas".

En tercer lugar, el análisis de políticas incluye **las funciones regulatorias del Estado**, especialmente en materia de política macroeconómica, protección del consumidor y gestión de monopolios naturales o de red, así como la acción pública de control de las "externalidades negativas" de las transacciones privadas.

El segundo grupo de competencias apunta a mejorar el cómo llevar adelante políticas públicas efectivas al servicio de los ciudadanos, con énfasis en la capacidad de dirección estratégica. Esto supone abordar los métodos para aumentar la eficiencia (maximizar los resultados con los recursos disponibles) y la eficacia (maximizar la cobertura de los grupos objetivo de la política) de los programas públicos en base a técnicas de evaluación *ex ante* y *ex post* de las mismas en el contexto de decisiones estratégicas, a partir de la misión pública de cada institución, son la actualización periódica de la visión que define y moviliza los valores, fines y medios de la

organización, traducir la misión y la visión en objetivos y finalmente establecer programas y planes de acción capaces de alcanzar resultados y cerrar brechas entre metas y situaciones presentes y finalmente evaluar y rediseñar periódicamente los planes de acción a corto, mediano y largo plazo de la organización pública [9].

El programa está inmerso en los **valores propios de la función pública en un contexto democrático**, es decir los del **profesionalismo y el mérito, la integridad en la asignación y administración de los recursos públicos y el respeto por la diversidad y la inclusión**, tratando a todos con dignidad y no discriminando a ningún individuo o grupo [10].

Cooperación Internacional

El programa, junto a tener profesores visitantes de diversas universidades extranjeras, desarrolla una colaboración en variados ámbitos académicos con universidades de Argentina (Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Nacional de San Martín), de España (Universidad Carlos III de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Complutense) y de Francia (Institut des Hautes Etudes de l'Amérique latine).

[1] Edgar Morin. *La Vía para el Futuro de la Humanidad*. Paidós. Barcelona, 2011.

[2] Jürgen Habermas, "¿Tiene aún la democracia una dimensión epistémica?", *¡Ay, Europa! Pequeños Escritos Políticos*, Editorial Trotta, Madrid, 2009.

[3] B. Guy Peters, *American Public Policy: Promise and Performance*, Fifth Edition, Chatam House Publishers, New York, 1999.

[4] Klein, Rudolf & Marmor, Theodore, "Reflections on Policy Analysis", en Moran (M.) et alii (dir.), *The Oxford Handbook of Public Policy*, Oxford University Press, Oxford, 2006.

[5] Pierre Muller, *Les Politiques Publiques*, Presses Universitaires de France, Paris, 2013.

[6] George A. Larbi, *The New Public Management Approach, and Crisis States*, UNRISD Discussion Paper No. 112, September 1999.

[7] Janet V. Denhardt & Robert B. Denhardt, "The New Public Service Revisited", *Public Administration Review*, September-October 2015.

[8] Naciones Unidas, *Comité de Expertos en Administración Pública*, 2015, Consultado en <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN94208.pdf>.

[9] Igor H. Ansoff y Edward J. McDonnell, *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*, Pearson, México, 1997 y Henry Mintzberg, *El Proceso Estratégico - Conceptos, Contextos y Casos*, Prentice Hall, 1999.

[10] United Nations, *Competencies For The Future*. Consultado en <http://www.unep.org/vacancies/PDF/competencies.pdf>.