



# Guía para Trabajo de Graduación

## Magister en Gerencia y Políticas Públicas

### Contenido

1. Antecedentes Normativos.....	1
2. Proceso de elaboración del trabajo de graduación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1. Opción 1. Trabajo de Investigación .....	4
2.2. Opción 2. Monografía Aplicada.....	10
2.3. Referencias.....	13

### 1. Antecedentes Normativos

Las disposiciones del proceso de graduación están expresadas en dos normativas universitarias que rigen el Magister de Gerencia y Políticas Públicas. En los títulos VI y VII de la Resolución N° 6088 del 21 de septiembre de 2016 que establece las normativas internas del programa y de la Resolución N° 4156 de 2021 que establece el plan de estudios del magister. A continuación, se presentan los principales elementos relacionados con esas normas, como también aquellos procesos habituales que no son objeto de la regulación de estas resoluciones.

En términos curriculares, para obtener el grado de Magíster, durante la asignatura de Métodos de Investigación el estudiante deberá elaborar un Perfil de Proyecto de Trabajo de Graduación (Ficha de Inscripción de Tesis), luego elaborar un proyecto y desarrollarlo en las asignaturas de Trabajos de Graduación I y II respectivamente.



La Ficha de Inscripción de Tesis será enviada al Comité Académico del Programa, a través de la Secretaria del Programa vía correo electrónico<sup>1</sup>, la que será o no admitida por el Comité de Magister. La inscripción del Trabajo de Graduación es requisito para inscribir las asignaturas de Trabajo de Graduación I y Seminario de Graduación I.

Este trabajo tendrá un carácter de trabajo de investigación o monografía aplicada en las áreas de la gerencia y las políticas públicas, las que se regirán por los siguientes puntos:

- a) Deberá ser realizado de manera individual y bajo la guía de un profesor del Núcleo del Programa<sup>2</sup>, sin perjuicio del apoyo de un profesor tutor que será designado por la Dirección del Magister.
- b) El alumno deberá elaborar un informe de Trabajo de Graduación, cuya presentación deberá ser en el formato indicado en el Manual para la Normalización de Tesis vigente, en archivo digitalizado. Su extensión será de 10.000 palabras aproximadamente.

Para la evaluación se constituirá una Comisión integrada por al menos dos miembros del Cuerpo Académico del Programa y al menos uno de ellos deberá ser parte del Núcleo. El Trabajo de Graduación será evaluado por la comisión en un plazo de 45 días calendario, se le dará a conocer la pauta de evaluación al estudiante haciendo énfasis en cambios sugeridos. La Comisión evaluará el trabajo en escala de 1.0 a 7.0, siendo la nota mínima de aprobación un 5.0. El que no cumpla con la nota mínima de aprobación dispondrá de 30 días calendario para volver a presentar su trabajo, el que deberá considerar las observaciones realizadas. Si este fuera rechazado nuevamente, el estudiante quedará eliminado del Programa.

Una vez aprobado el Trabajo de Graduación el estudiante entregará al Comité del Programa la versión corregida, junto a una carta del Profesor Guía, quien acreditará que se realizaron las correcciones recomendadas por la Comisión. Entonces, el trabajo podrá ser:

- Aprobado sin modificaciones o con modificaciones menores, cuando todos los miembros de la Comisión coincidan y ninguno rechace.
- Pendiente, cuando a lo menos uno de los miembros de la Comisión sugiera modificaciones y ninguno lo rechace. En este caso el estudiante dispondrá de 45 días para corregir las partes objetadas y someter el trabajo a evaluación nuevamente.

El estudiante que tenga aprobado su Trabajo de Graduación deberá rendir un Examen de Grado oral y público para defender su Trabajo de Graduación. La calificación de este Examen se hará en escala de 1.0 a 7.0, siendo la nota mínima de aprobación 5.0. La Comisión se reunirá una vez terminado el examen para llenar las actas correspondientes.

---

<sup>1</sup> Dirigirse a Rosa Roco, [rosa.roco@usach.cl](mailto:rosa.roco@usach.cl)

<sup>2</sup> Ver profesores del Núcleo del Programa en [www.mgpusach.cl](http://www.mgpusach.cl)



La nota final del Programa se obtiene considerando: 50% correspondiente al promedio de notas de todas las asignaturas, 25% el Trabajo de Graduación y 25% el Examen de Grado y se expresarán en la siguiente relación conceptual:

- Aprobado con distinción máxima: 6.4-7.0
- Aprobado con distinción: 5.7-6.3
- Aprobado: 5.0-5.6

En suma, para la obtención del grado de Magíster en Gerencia y Políticas Públicas se requiere:

- Haber aprobado el plan de estudios.
- Tener un promedio acumulado en las asignaturas igual o superior a 5.0.
- Haber aprobado el Trabajo de Graduación y el correspondiente Examen de Grado.

Para rendir el Examen de Grado, debe presentarse la siguiente documentación:

- Certificado de nacimiento
- Certificado de título (original o fotocopia legalizada)
- Fotografía reciente tamaño carné
- Certificado de la Biblioteca Central de la Universidad de que no existe deuda de material bibliográfico. Este documento lo solicita la Secretaria del programa.
- Constancia de SDT-USACH de ausencia de deuda pendiente de arancel o matrícula en la Universidad ni tampoco en el programa, que **debe solicitar el estudiante** en Alameda 1611, Santiago.
- Pago directo en Finanzas Central de la Universidad por la suma que anualmente es fijada por la autoridad universitaria, adjuntando certificado de última actividad académica. Éste último documento debe solicitarlo en Registro curricular de nuestra Facultad.

Una vez aprobado el examen de grado y en un máximo de 15 días, el alumno deberá entregar 2 CD's y una copia a [rosa.roco@usach.cl](mailto:rosa.roco@usach.cl), que contengan el archivo de la tesis versión final y en los términos que rige el Manual de Normalización de Tesis de la USACH<sup>3</sup>, que es parte obligatoria dentro del trámite de titulación.

---

<sup>3</sup> Disponible en

[http://biblioteca.usach.cl/sites/biblioteca/files/documentos/manual\\_tesis\\_version\\_final\\_2014.pdf](http://biblioteca.usach.cl/sites/biblioteca/files/documentos/manual_tesis_version_final_2014.pdf),



## 2. Proceso de elaboración del trabajo de graduación

El trabajo de graduación del Magíster en Gerencia y Políticas Públicas puede tomar la forma de una investigación o bien de una monografía de una extensión del orden de 10 000 palabras (sin las referencias). Supone realizar el trabajo de pensar por sí mismo/a y de estar atento a los que otros piensan, y por tanto a tomar en cuenta lo que muchos han reflexionado y escrito previamente. Y supone también exponerse a la mirada de los que evaluarán ese trabajo. Trabajar en medio de testigos provoca en muchas personas y en muchos estudiantes una importante inhibición. Pensar por sí mismo/a y superar la inhibición de la mirada de los otros para entrar al terreno del debate e intercambio académico es un logro al alcance de quien quiera seguir algunas sencillas pero importantes reglas.

### 2.1. Opción 1. Trabajo de Investigación

Una investigación es un trabajo conducente a *agregar conocimiento sobre un objeto de estudio*. La investigación científica es una forma de construir una representación de ese objeto de estudio o fenómeno de interés. A partir de conjeturas y una o más teorías que realizan generalizaciones, se formulan hipótesis de relaciones de causa y efecto entre unidades de análisis (variables), en base a regularidades en las relaciones entre esas variables. Cuando es posible, las hipótesis deben ser contrastadas con la medición operacional de las variables explicativas y las explicadas, utilizando información cuantitativa representativa del universo que se estudia o bien información cualitativa y estudios de casos relevantes.

El proceso de investigación para un trabajo de graduación no consiste en abundar en descripciones extensas de contextos o en la recopilación exhaustiva de paradigmas o teorías, sino en concentrarse en responder preguntas específicas que emergen del conocimiento previo y de la observación del *objeto de estudio*. En este sentido, la investigación no es periodismo (descripción contingente de hechos) ni es un ensayo (un punto de vista fundado sobre algo), aunque el buen periodismo y los buenos ensayos tengan muchas veces como soporte las mejores investigaciones científicas. Cabe considerar cinco fases para desarrollar un trabajo de investigación.

#### - Delimitar los objetivos de la investigación

Un trabajo de investigación debe partir por señalar sus objetivos a partir de la identificación de un fenómeno de interés que se constituye en objeto de estudio sobre el que se formularán preguntas y desarrollarán respuestas, distinguiendo variables explicativas y explicadas y relaciones de causa y efecto. Debe evitarse la dispersión en consideraciones no específicas al objeto de estudio. De acuerdo a Umberto Eco (1983, p.20) la investigación “es una especie de trabajo metódico; supone construir un ‘objeto’ que, en principio, sirva también a los demás”, quien agrega una importante recomendación (p.28): “cuanto más se restringe el campo mejor se trabaja y se avanza más seguro.”



- **Definir un marco de referencia y una metodología para responder las preguntas de investigación**

Las clases del epistemólogo de la ciencia Karl Popper empezaban de la siguiente manera: “soy profesor de método científico, pero tengo un problema: el método científico no existe”. Y agregaba: “sin embargo, hay algunas reglas generales sencillas que resultan bastante útiles”. Quien cita la anécdota, su colega Paul Feyerabend, sostenía que la idea de un método que contenga principios científicos infalibles, inalterables y absolutamente obligatorios entra en dificultades al ser confrontada con los procesos y resultados de la investigación científica tal como ésta se ha desarrollado históricamente. Postulaba que el mejor mecanismo para el progreso del conocimiento es introducir el mayor número posible de hipótesis alternativas.

Un trabajo de investigación social requiere de la *identificación de un fenómeno de interés* (conjunto de eventos) que va a ser delimitado en el tiempo y el espacio como *objeto de estudio* y que va a ser abordado con un *marco de referencia*. Este está usualmente inserto en un *paradigma*, es decir «un esquema fundamental que organiza nuestra imagen de algo» (Babbie, 2000, p. 49), el que incluye grupos de *teorías*, es decir “aseveraciones generales que describen y explican las causas o efectos de clases de fenómenos” (Van Evera, 2002, p. 15). Una revisión de la literatura es lo primero que debe realizarse para considerar lo que otros investigadores han desarrollado en materia de conceptos propuestos para analizar el objeto de estudio. Luego debe seleccionarse los que parecen más adecuados para la investigación a desarrollar, justificando la selección realizada y reseñando a qué teorías y modelos se vinculan (Vinz, 2017).

De este *marco de referencia* se deriva un *enfoque metodológico* destinado a responder la o las preguntas de investigación. Lo importante es la respuesta a dos preguntas básicas: 1) ¿cuál es el problema?; 2) ¿por qué es el *enfoque metodológico* utilizado el adecuado para proponer una respuesta a ese problema?”. El *enfoque metodológico* es una estrategia para obtener respuestas satisfactorias a la o las preguntas de investigación. Al hacer las preguntas de investigación, usualmente tenemos en mente algún *postulado*, es decir alguna *proposición* en tanto conjetura sobre hechos o sobre relaciones entre *variables*. El paso siguiente consiste en interrogarse sobre la validez de eventuales *relaciones de causalidad* y sobre su *probabilidad de ocurrencia* que emanan de la *proposición* considerada y avanzar a elaborar *hipótesis*, es decir establecer una o varias relaciones conjeturadas entre fenómenos. Esta es una tarea intuitiva y analítica a la vez.

Luego, las hipótesis deben ser contrastadas. Lo primero será identificar los atributos (características y cualidades) y valores (grados y proporciones) de los fenómenos que se quiere estudiar e identificar las variables a evaluar. Una *variable* es un agrupamiento lógico de atributos que pueden tener diversos valores. Las *variables independientes* representan la causa en el contexto de una hipótesis. En la hipótesis «la alfabetización hace posible la democracia», el grado de alfabetización es la variable independiente. Las *variables dependientes* representan el efecto probable en el fenómeno causado. En la hipótesis «la alfabetización hace posible la democracia», el grado de democracia es la variable dependiente.

Por su parte, las *relaciones de causalidad* pueden ser *deterministas*, es decir con vínculos invariantes entre fenómenos (si A entonces siempre B), como es el caso de las leyes de la física, o



bien *probabilísticas* (si A entonces a veces B, con una probabilidad  $x$ ), lo que describe mejor los fenómenos sociales, que nunca son mecánicos ni lineales.

La respuesta a las preguntas de investigación se realiza, entonces, mediante el enunciado de proposiciones e hipótesis de relaciones de causa-efecto respecto de fenómenos y variables precisos y delimitados vinculados al problema identificado, reuniendo elementos para su verificación. Las observaciones rara vez se realizan sin alguna conjetura predeterminada —en este sentido el método puramente inductivo no existe— proceso en el que se verifica o no una (o varias) hipótesis que permitan o no establecer una relación regular observada entre fenómenos y las variables que son sus atributos. Esto debe hacerse con apertura del investigador a aceptar evidencia contraria a sus supuestos iniciales y respecto a eventuales hallazgos imprevistos.

Existen dos métodos básicos para reunir elementos que verifiquen relaciones causales: la *experimentación* y la *observación*. La *experimentación* en ciencias sociales es en muchos casos limitada (se utiliza con alguna frecuencia en psicología social o en economía conductual) o bien imposible. La *observación* es, en cambio, la fuente fundamental del conocimiento social. Puede realizarse mediante el *estudio de casos*, en los que se selecciona uno o varios conjuntos de datos que relevantes y significativos analíticamente antes que una representación estadística de una realidad más amplia. Los ejemplos son útiles para ilustrar teorías deductivas, pero solo se vuelven evidencia estadística si son representativos del universo de datos relevante. Debemos evitar siempre enunciar conclusiones generales en base a unas pocas observaciones. No obstante, si se estudia con suficiente detalle y pertinencia uno o varios casos, los datos que emerjan pueden ser útiles para ilustrar, aunque no demostrar, una relación causal.

El *tratamiento estadístico de datos*, por su parte, identifica conjuntos de datos numerosos que puedan ser recolectados y analizados en búsqueda de correlaciones entre variables y de explicaciones que conecten la causa con el fenómeno causado. Se utiliza para este fin *muestras representativas* del universo estudiado (la representatividad de la muestra está constituida por la confianza con la que el investigador puede generalizar a partir de hallazgos singulares), que deben cumplir con los requisitos de una muestra aleatoria o al menos de la aplicación del método de cuotas, ponderando los resultados por atributos del universo estudiado (como sexo, edad, nivel de ingresos, localización).

Cabe tener especial cuidado con la *correlación*, que estudia la intensidad del vínculo que puede existir entre variables, pero no su *causalidad*. En el caso de dos variables numéricas, se trata de la regresión lineal. En cambio, una relación causal establece que “A causa B” o «A causa B y C»: la conjetura propia de la hipótesis causal de trabajo debe llegar a ser razonablemente probada mediante algún método que relacione variables para constituir una ley que se pueda probar o refutar. El enunciado vago de relaciones de causalidad no permite refutarlas y por tanto no cumple con uno de los criterios básicos del método científico.

La *explicación* conecta la causa con el fenómeno causado y muestra como ocurre el nexo causal (A causa B porque A causa q que causa r, que causa B). Variables intervinientes como q o r representan fenómenos que forman parte de la explicación causal. La explicación puede llegar a requerir bastantes detalles y utilizar un número amplio de variables intervinientes, así como



variables condicionantes o antecedentes, que activan o magnifican la acción causal, cuando los fenómenos y sus causas son múltiples y complejos. Las explicaciones específicas abordan situaciones particulares y no constituyen una teoría.

La clave, en suma, es adoptar un *marco de referencia* y una *metodología operacional* que sean pertinentes para responder la o las preguntas de investigación planteadas y enunciar conclusiones que sean suficientemente sólidas en tanto, a partir las premisas establecidas, los argumentos presentados sean validados con medios de prueba pertinentes, consistentes y suficientes.

Finalmente, al exponerse los resultados de una investigación, se aplica algún tipo de *lógica de la argumentación*, la que, siguiendo a Toulmin (1958), suele estructurarse en base a una secuencia: a partir de una proposición que se busca probar, se elaboran "garantías", es decir enunciados lógicos e hipotéticos generales que sirven de puente entre la proposición y los datos a los que se recurre para probarla -lo que justifica la inferencia que lleva de los datos a la conclusión y que establece si son relevantes y suficientes- y finalmente "apoyos", es decir argumentos que no necesariamente prueban el punto central del argumento pero que sostienen que las "garantías" tienen *un grado suficiente de certeza y de refutabilidad*, con posibles reservas o salvedades.

#### - **Elaborar un plan de trabajo**

Para definir un plan de trabajo es de mucha utilidad elaborar, por ejemplo con ayuda de una planilla Excel, una secuencia temporal (en columna) de actividades (en línea) que incluya al menos, con sus respectivas fechas de inicio y término:

- Etapa de lecturas y entrevistas de orientación y consulta a personas que conozcan los fenómenos de interés del investigador/a y que sean útiles para la delimitación del objeto de estudio, la adopción de un marco de referencia y de una metodología operacional.
- Etapa de recolección, procesamiento y análisis de datos.
- Etapa de formulación de resultados.
- Etapa de redacción del o los capítulos centrales, con sucesivas revisiones.

Un plan de trabajo es distinto de un índice y su secuencia puede ser muy diferente. Es preferible, por ejemplo, redactar la introducción y presentar la metodología después, y no antes, de redactar la argumentación y formulación de resultados y los capítulos centrales, del mismo modo que no tiene sentido redactar conclusiones antes de tener resultados.

#### - **Redactar el texto final**

Siempre es útil avanzar rápido a una primera versión del trabajo de investigación y luego tomarse el tiempo para revisarla cuantas veces sea necesario hasta obtener una versión satisfactoria (aunque nunca será perfecta...). **No pierda su tiempo en marcos teóricos y contextos irrelevantes, y utilice su energía principalmente en definir la metodología que usará en la investigación y luego en el proceso de recolección de información y de elaboración de resultados.**



La redacción final debe ceñirse a un índice del siguiente tipo:

- **Resumen:** Objetivo (s). Método. Resultados (**máximo 200 palabras**).
- **Introducción:** Debe incluir el objetivo de la investigación, una reseña del objeto de estudio escogido y la o las preguntas que aborda, junto a una presentación sintética de la organización de los capítulos y de su contenido (**en unas 800 palabras**).
- **Marco de referencia (enfoque y principales referencias de autores y trabajos previos) y metodología utilizada para responder las preguntas planteadas:** se debe especificar la secuencia explicativa para probar las hipótesis establecidas y las relaciones de causa-efecto que se identificó. Se debe identificar las fuentes que se utilizó y como se seleccionó y recopiló las variables a medir con *n grande* y su puesta en relación, o bien como se escogió y realizó los estudios de caso que se consideraron pertinentes. (**alrededor de 2000 palabras**).
- **Presentación de resultados:** se debe presentar los argumentos que prueban las hipótesis planteadas y las relaciones de causa-efecto identificadas, con la respectiva evidencia de apoyo, junto a una apreciación de los límites del argumento y los contraargumentos posibles. Probablemente será necesario presentar varios capítulos divididos en secciones y subsecciones (**alrededor de 6000 palabras**).
- **Conclusiones:** se debe recapitular de manera sintética las implicaciones de la respuesta obtenida en la investigación, aludiendo el aporte del trabajo y la eventual necesidad de más amplias investigaciones (**1000 palabras**).
- **Referencias Bibliográficas:** utilice un formato establecido, por ejemplo **APA Style** (ver <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basic-tutorial.aspx>). No se debe incluir una bibliografía exhaustiva sobre el tema tratado (suele ser muy extensa), sino solo aquella a la que se hizo referencia expresa en el texto.

#### Corrientes epistemológicas: un breve resumen

A fines del siglo 19 Charles Peirce postuló que lo que está envuelto en la práctica científica ocurre del siguiente modo: el científico tiene una hipótesis, una teoría; esta teoría puede estar basada en estudios previos o construida a partir de sí misma; el científico procura luego verificar o refutar su teoría a través de hechos, pasivamente a través de la observación o activamente a través de la experimentación. Así, ningún hecho es observado sin una hipótesis previa y los hechos están “construidos por la teoría” (theory-laden). Para el “empirismo o positivismo lógico” del círculo de Viena (Rudolf Carnap y otros) -que se ocupó de distinguir ciencia y creencia usando la lógica



desarrollada por Gottlob Frege y Bertrand Russell- un enunciado es cognitivamente significativo sólo si posee un método de verificación empírica o es analítico en base al "significado por verificación". En este enfoque, el sentido de una proposición se reduce a su significado cognitivo, es decir a su valor de veracidad, pues una proposición carece de significación si no es verdadera o falsa.

Más tarde, Karl Popper privilegió la refutación por sobre la confirmación en el proceso de verificación de hipótesis: un solo resultado negativo es definitivo al refutar una hipótesis, mientras todo resultado positivo es siempre provisional porque siempre puede ser refutado por un resultado negativo posterior. Una teoría solo será científica si junto a ella se declara qué hecho o conjunto de hechos podrían refutarla. Popper argumenta que la ciencia es una actividad cuyas teorías pueden ser definitivamente desestimadas, pero nunca definitivamente probadas. Las mejores teorías científicas son, en el enfoque de Popper, las que enuncian proposiciones refutables. La ciencia contemporánea realiza con frecuencia el testeado de hipótesis mediante refutación, aunque hay quienes consideran que una sola refutación puede no ser definitiva y acompañarse de posteriores resultados positivos, que cabe seguir investigando. En este sentido, son importantes los procesos de construcción de consensos de la comunidad científica en base a resultados considerados ciertos con una alta probabilidad a partir de un nivel de evidencia acumulada (Ghaemi, 2009: 81).

En las ciencias sociales, el empirismo y el positivismo, por un lado, o bien las abstracciones axiomáticas propias de la economía neoclásica y su modelo de conducta maximizadora y de mercados en competencia perfecta, son orientaciones dominantes. No obstante, diversas corrientes no positivistas en las ciencias sociales actuales se alimentan del "estructuralismo genético" inspirado en la obra de Jean Piaget o de la "teoría crítica" de la Escuela de Frankfurt, la que en palabras de Max Horkheimer (1995: 270) "se propone coordinar los lados individuales de la vida social entre sí y con las ideas generales y aspiraciones de la época, para deducirlos genéticamente, para distinguir la apariencia de la esencia, para examinar el fundamento de las cosas; en breve, para conocerlas realmente". Unos de sus continuadores, Jürgen Habermas, ha criticado el "objetivismo seudocientífico" basado en "suponer un mundo objetivo, existente con independencia de nuestras descripciones" y en "la trascendencia intramundana de pretensiones de validez universales, situadas por encima de los contextos" (2009:17). La idea de que "sólo los hechos importan" no considera que muchas veces los hechos son construidos a través de las interpretaciones que se hace de ellos y se origina en la particular filosofía de la ciencia conocida como "positivismo", según la cual la ciencia es en última instancia una acumulación de hechos, y que un hecho sobre otro produce leyes científicas. Diversos autores, en la tradición de Peirce, han refutado esa visión señalando que la ciencia siempre envuelve deducción y que incluso la inducción requiere ser construida mediante premisas. En cualquier ciencia social existe un aspecto **descriptivo** inevitablemente inspirado en teorías para explicar la realidad y uno **prescriptivo**, que se pronuncia sobre el devenir de la sociedad o predice evoluciones futuras, sin poder exonerarse de juicios de valor propios del autor de que se trate o de la cultura predominante de su época.

El cientista social que se propone ser solo descriptivo (y emitir solo juicios de hecho) suele tener



sus propios juicios de valor y sus propias preferencias prescriptivas al acometer la tarea descriptiva y explicativa. El uso del método científico en las ciencias sociales siempre se inscribe en un sistema de valores, aunque la investigación se organice alrededor de la observación de hechos. El investigador ofrece una representación para intentar hacer inteligible las prácticas observadas, pero inevitablemente lo hace restituyendo el mundo tal como lo piensa, lo que se refleja incluso en la selección de materiales a partir de los cuales basará su observación. El desarrollo de una ciencia es siempre producto de una historia, en la que se confrontan autores y prácticas investigativas más o menos avaladas por la comunidad científica. Más vale estar advertido al respecto: no existe neutralidad en las ciencias sociales pues no se puede separar sino parcialmente el sujeto (el investigador) y el objeto (de estudio).

## 2.2. Opción 2. Monografía Aplicada

Dado que el Magíster en Gerencia y Políticas Públicas tiene una orientación profesional, el trabajo de graduación también puede desarrollarse como una monografía descriptiva aplicada a algún aspecto de la esfera pública. Elaborar un trabajo de graduación como monografía que compila datos y/o el conocimiento existente sobre un tema supone reunir información acerca del objeto de estudio escogido, sintetizarla y presentarla de manera pertinente, ordenada y lógica. Considere las siguientes fases de elaboración de una monografía.

### - **Delimitar los objetivos y el objeto de estudio**

Un primer tipo de monografía en el campo de la gestión y las políticas públicas consiste en la descripción de los componentes de una política, un programa público o las funciones y atribuciones de una institución, incluyendo hechos, secuencias temporales y procesos de cambio en las estructuras de funcionamiento y financiamiento sobre las que opera la política pública. Un segundo tipo de monografía consiste en la compilación del estado del conocimiento y de la literatura principal existente en torno a un objeto de estudio, en nuestro caso perteneciente a la esfera pública. En este tipo de trabajo, el compilador reúne y relaciona de manera sistemática los puntos de vista e interpretaciones ya expresados por diversos autores relativos a un objeto de estudio específico.

### - **Definir un marco de referencia y una metodología a utilizar**

La recolección sistemática de información pertinente en espacio y tiempo sobre una política o programa público o sobre la literatura existente en algún campo de la esfera pública es la metodología central a utilizar en este caso.

Una aplicación a *Casos de Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas* es bienvenida. En el ámbito de la gestión y las políticas públicas, el programa de magíster privilegia abordar los desafíos de mejoramiento de la gestión pública estratégica, con la secuencia Pertinencia-Eficacia-Eficiencia-Evaluación (PEEE) del trabajo de las organizaciones públicas. Junto a los temas de



pertinencia de las políticas respecto a los objetivos a alcanzar declarados, se considera la problemática de la maximización de la eficacia, es decir el grado y alcance en que las organizaciones públicas cumplen con su misión de servicio público, y de maximización de la eficiencia, es decir el grado en que sus actividades se realizan al mínimo costo dados los objetivos a alcanzar. En especial, la descripción de la determinación de objetivos de la organización pública y el análisis de la pertinencia de las políticas para alcanzarlos supone utilizar alguna forma de "pensamiento estratégico" que conduzca a la "gestión estratégica" en las organizaciones públicas. Esto requiere del uso razonado de los conceptos de la "planificación estratégica", en la formulación de Henry Mintzberg, quien postula que los directivos de organizaciones están "lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal", pues su trabajo diario implica "un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial", por lo que deben "adoptar diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas", reconociendo en toda estrategia el rol central de la creatividad y la intuición, además de los procesos racionales y analíticos.

Mintzberg identifica cuatro premisas falsas o falacias de la planificación estratégica, que cabe tener en cuenta: la falacia de la predicción, pues el entorno futuro no puede predecirse; la falacia de la independencia, pues la formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección dado que ningún departamento de planificación podrá captar toda la información necesaria para la formulación estratégica, ni debe tratarse de un proceso formal periódico, sino un proceso dinámico; la falacia de la formalización, pues los procedimientos formales de planificación estratégica son insuficientes para hacer frente a los cambios constantes del entorno y las organizaciones precisan de sistemas informales y de aprendizaje que junten el pensamiento y la acción; y, finalmente, la falacia de que el procedimiento analítico que separa pueda producir una síntesis. Según Mintzberg, los buenos directivos tienen tres características: la visión, la experiencia, y la ciencia. Al centrarse sólo en la ciencia, se trabaja de modo incompleto. La clave para Mintzberg está en la noción de "cambio estratégico" que se aleje del "cambio incremental", de modo que la planificación no fomente las conductas inerciales. Debe, siguiendo a Igor Ansoff, desarrollarse tanto el **análisis estratégico** -la determinación de objetivos para la organización- como el **análisis de problemas estratégicos** -cambios dentro o fuera de la organización con impactos significativos en la habilidad de la organización para cumplir objetivos- conducentes, como mecanismo continuo de dirección, a diagnosticar la conducta de los actores, en nuestro caso los de la esfera pública, y a anticipar y gestionar conflictos, resolver problemas en el corto plazo, y simultáneamente alcanzar objetivos en el mediano y largo plazo. Se entiende la dirección estratégica como mecanismo continuo que gestiona amenazas y oportunidades mediante la identificación de discontinuidades estratégicas.

Si el **trabajo de graduación es una monografía sobre un caso de planificación estratégica** para el desarrollo de una organización pública en un período determinado de tiempo, debe incluir:

- **La visión estratégica de la organización pública.** Aunque siempre está vinculada al liderazgo, debe estar en condiciones de, mediante el permanente análisis de escenarios, desarrollar la habilidad de percepción de cambios subyacentes en el entorno y también



eventuales cambios súbitos, incluyendo la generación de nuevas visiones para manejarlos, muchas veces desde el “ámbito de la intuición informada” y del “campo de visión del liderazgo”. Los cambios, en tanto cambian ideas preconcebidas y rutinas establecidas, generan lapsos de incomodidad y resistencias, en una secuencia de “descongelamiento, cambio, recongelamiento”, que debe llevar a una renovada persistencia en la adopción periódica de nuevas visiones.

- **La misión que le cabe a la institución gubernamental de que se trate.** El primer elemento a tener en cuenta que la misión es el marco ineludible de la acción de la organización, especialmente cuando se trata de órganos administrativos regidos por el derecho público, cuyas funciones y atribuciones están fijadas en la Constitución Política de la República, en la ley de Bases de la Administración del Estado y múltiples textos legales específicos y en la normativa complementaria.
- El diagnóstico de las **oportunidades y amenazas del entorno,**
- El diagnóstico de las **fortalezas y debilidades de la organización,**
- La identificación, a partir del análisis estratégico realizado y de los problemas estratégicos diagnosticados, de los principales **objetivos a alcanzar en un período dado de tiempo** y
- La descripción los **programas, presupuestos y planes de acción** que se propone llevar a cabo para alcanzar los objetivos enunciados, incluyendo planes de acción operativos; el control de resultados; la retroalimentación y el reinicio del proceso de acción estratégica.

Este tipo de trabajo de graduación monográfico pone el acento en la síntesis orientada a la resolución de problemas estratégicos antes que en el análisis. "**La síntesis, y no el análisis, es la esencia del *management***", siguiendo a Minzberg.

#### - **Elaborar un plan de trabajo**

Para llevar a cabo un plan de trabajo es necesario elaborar previamente, por ejemplo con ayuda de una planilla Excel, una secuencia temporal (en columna) de actividades (en línea) que incluya al menos, con sus respectivas fechas de inicio y término:

- Etapa de lectura y síntesis de la literatura existente.
- Etapa de entrevistas cualitativas de orientación y consulta a personas que conocen el objeto de estudio.
- Etapa de recolección de materiales y datos.
- Etapa de redacción del o los capítulos centrales.

#### - **Redactar el texto final**

La fase siguiente es hacer una primera redacción completa de la monografía. Y luego revisarla cuantas veces sea necesario hasta obtener una versión satisfactoria. No pierda su tiempo en marcos teóricos y contextos irrelevantes respecto al objeto de estudio, y concéntrese en el



proceso de exposición de los temas que desea desarrollar en la monografía. La redacción final debe ceñirse a un índice del siguiente tipo:

- **Resumen:** Objetivo. Método. (**máximo 200 palabras**).
- **Introducción:** Enunciado del objeto de estudio, del objetivo que persigue la investigación y presentación de la organización de los capítulos (**unas 800 palabras**).
- **Descripción del marco de referencia y de la metodología (breve):** Descripción de los conceptos claves y de la metodología utilizada (**unas 2000 palabras**).
- **Desarrollo de los temas de la monografía:** En uno o varios capítulos de manera pertinente, ordenada y lógica, la información recopilada sobre el objeto específico estudiado (**unas 6000 palabras**).
- **Conclusiones:** Recapitulación sintética, incluyendo la descripción de los límites del trabajo y la eventual necesidad de más amplios desarrollos posteriores (**800 palabras**).
- **Referencias Bibliográficas:** utilice un formato establecido, por ejemplo **APA Style** (ver <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>). **No se debe incluir una bibliografía exhaustiva sobre el tema, sino solo aquella a la que se hizo referencia expresa en el texto.**

### **2.3. Referencias**

Ansoff, I., & McDonnell, E. J. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México: Pearson.

Babbie, Earl (2000). *Fundamentos de la Investigación Social*. México: Thomson.

Eco, U. (1983). *Como Se Hace una Tesis. Técnicas y Procedimientos de Estudio, Investigación y Escritura*. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/doe/nafría/12doctor/tesiseco.pdf>.

Ghaemi, S. N. (2009). "A Philosophy of Statistics", *A Clinician's Guide to Statistics and Epidemiology in Mental Health*. Cambridge Books Online. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511581250.012..>

Horkheimer, M. (1995). "The Social Function of Philosophy". En *Critical Theory. Selected Essays*. New York: Continuum.

Mintzberg, H. (1999). *El Proceso Estratégico - Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall.



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE

Van Evera, S. (2002). Guía para Estudiantes de Ciencia Política. Métodos y Recursos. Barcelona: Gedisa.

Vinz, S. (2017, septiembre 17). The theoretical framework of a dissertation: what and how? Recuperado de <https://www.scribbr.com/dissertation/the-theoretical-framework-of-a-dissertation-what-and-how/>.