

5676

exp.: 23.04.00 - 000988-17

ACUERDO DE COOPERACIÓN TÉCNICA
ENTRE
CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO,
ASOCIACIÓN PRO-FUNDACIÓN PARA LAS CIENCIAS SOCIALES
Y
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

2017

La **CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO-CAF**, persona jurídica de Derecho Internacional Público, constituida conforme al Convenio Constitutivo suscrito en Bogotá, República de Colombia, el 7 de febrero de 1968, en lo sucesivo denominada "CAF", representada en este acto por su Presidente Ejecutivo Encargado, señor Luis Enrique Berrizbeitia, la **UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA DE URUGUAY**, fundada el 18 de julio de 1849 en Montevideo, en adelante la "Universidad", con domicilio Av. 18 de Julio 1968, Montevideo Uruguay, representada por su Rector, Roberto Markarian Abrahamian; y la **ASOCIACIÓN PRO-FUNDACIÓN PARA LAS CIENCIAS SOCIALES**, (en adelante Asociación), asociación civil sin fines de lucro legalmente constituida el 31 de julio de 1998, con domicilio en Andrés Martínez Trueba 1300, Montevideo Uruguay, representada por, la Dra. Susana Mallo, CI 4.488.728-6 en su calidad de Presidente y por el Dr. Diego Piñeiro CI 2.005.813-8 en su calidad de Secretario Ejecutivo han convenido celebrar el presente Acuerdo de Cooperación Técnica (el "Acuerdo"), el cual se registrará por las siguientes cláusulas:

Cláusula I Destino y Objeto

Mediante Resolución de P.E. No. 00731/2017, de fecha 21 de abril de 2017, "CAF" aprobó la ejecución del "Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública 2017" en Uruguay, en adelante el "Programa", a favor de la "Universidad" y a través de la "Asociación" como Organismo Ejecutor.

Los recursos que aporta "CAF" se destinarán al financiamiento de la ejecución del "Programa", el cual tiene como objetivo *"dotar a funcionarios del sector público y privado, de herramientas que les permitan elaborar proyectos viables políticamente y que contribuyan a la mejora de las sociedades que habitan."*

Cláusula II Términos de Ejecución del "Programa"

El alcance del "Programa" se detalla en los siguientes anexos, los cuales para todos los efectos deben tenerse como parte integrante del presente Acuerdo y solo podrán modificarse por escrito mediante autorización de "CAF".

Anexo "A": Presupuesto

Anexo "B": Pliegos y Propuesta para la ejecución del "Programa"

Anexo "C": Contenido del Informe Final

Anexo "D": Contenido de los Informes Parciales

Cláusula III Aporte de CAF

Para el financiamiento del "Programa", "CAF" aportará como cooperación técnica el valor total de cuarenta y cinco mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$45.000,00) a ser utilizados de conformidad con lo establecido en el Anexo "A", el cual forma parte integrante del presente Acuerdo de Cooperación. Los gastos

adicionales a los financiados por CAF, serán cancelados a través de los ingresos recibidos por el cobro de la Matrícula.

La "Universidad" se compromete a mantener un mínimo de cien (100) participantes, durante seis (6) meses en Uruguay. El aporte de "CAF" será proporcional al número de estudiantes ofrecidos por la "Universidad", es decir, que si el número de estudiantes es menor, de la misma manera será reducido el aporte "CAF". Los recursos que aporta CAF no podrán ser utilizados para otra finalidad.

CAF no se compromete a otorgar recursos adicionales que sean requeridos para la ejecución del "Programa".

Cláusula IV Desembolsos

Los recursos que aporta CAF a título de Cooperación Técnica serán desembolsados a la Asociación contra la presentación a CAF de la solicitud correspondiente de desembolso en la cual se acredite el cumplimiento del Acuerdo a satisfacción de CAF, de la siguiente manera:

a) De los recursos "CAF":

- I) El treinta por ciento (30%) a la firma del presente Acuerdo de Cooperación Técnica con la designación por escrito del responsable del "Programa" por parte de la "Universidad".
- II) Treinta por ciento (30%) a la presentación por parte de la Universidad del Primer Informe Parcial y rendición de cuentas, por parte de la Asociación, en un plazo aproximado de dos (2) meses luego del inicio de clases de conformidad con lo previsto en el Anexo "D" del presente Acuerdo.
- III) Treinta por ciento (30%) a la presentación por parte de la Universidad del Segundo Informe Parcial y rendición de cuentas, por parte de la Asociación, en un plazo aproximado de cuatro (4) meses luego del inicio de clases, de conformidad con lo previsto en el Anexo "D" del presente Acuerdo.
- IV) Diez por ciento (10%) a la presentación por parte de la Universidad del Informe Final y rendición de cuentas, por parte de la Asociación, de acuerdo a lo establecido en el Anexo "C" del presente Acuerdo, en un plazo aproximado de seis (6) meses luego del inicio de clases.

b) De los recursos de la Matrícula:

Los recursos provenientes de cobro de Matrícula serán justificados ante "CAF" en los Informes Parciales de acuerdo a lo establecido en el anexo "D".

Cláusula V Plazo de Ejecución del "Programa"

Los recursos que aporta "CAF" estarán disponibles para el uso de la "Universidad" y/o la Asociación por un lapso máximo de doce (12) meses, contado a partir de la suscripción del presente Acuerdo de Cooperación Técnica.

El plazo de ejecución de los recursos del "Programa" sólo podrá ampliarse, a solicitud de la "Universidad", mediante autorización por escrito de "CAF", cuando se produzcan circunstancias que a su juicio así lo ameriten.

El "Programa" ha sido diseñado para ser ejecutado a través de tres (3) Módulos, los cuales están orientados a la acción y participación, y combinan elementos teóricos con experiencias prácticas. La duración total del curso es de seis (6) meses académicos. La duración de cada Módulo es la siguiente:

Módulo I	Gestión Pública: 30% del tiempo
Módulo II	Gerencia Política: 30% del tiempo
Módulo III	Gerencia Operacional: 30% del tiempo

Así mismo, la "Universidad" debe dedicar 10% del tiempo académico al Vínculo entre Gerencia Política y Gestión Pública.

Cláusula VI Designación del Responsable

La "Universidad" designará por escrito un responsable institucional como contraparte de "CAF" para todos los asuntos relacionados con la ejecución administrativa y de coordinación del "Programa, quien estará autorizado para representarla frente a CAF en las diversas actuaciones relativas a este Acuerdo de Cooperación Técnica y a su ejecución, sin que ello implique liberación de responsabilidad alguna de la Universidad respecto de las obligaciones asumidas en este Acuerdo.

La dirección general y ejecución del "Programa" estará a cargo del Director de Desarrollo Institucional de "CAF".

Cláusula VII Compromisos de las Partes

Para la ejecución del "Programa", la Universidad y la Asociación asumen los siguientes compromisos:

- Adecuar el contenido del "Programa" a la realidad y contexto de Uruguay, elaborando el material así como los instrumentos académicos y técnicos tomando en cuenta los siguientes componentes:
 - Malla Curricular
 - Sistema de Monitoreo y Evaluación
 - Plataforma de Gobernabilidad CAF
 - Proyectos de Fin de Curso
 - Estructura presupuestaria básica

- Entregar a CAF en el Primer Informe el “Programa” de cada materia a impartir con un contenido mínimo de: objetivo, temario, cronograma, bibliografía, materiales didácticos, metodología y evaluación.
- Participar en la coordinación y apoyo mutuo en investigación y ejecución del “Programa” de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y los otros programas sobre la materia que desarrolla CAF.
- Generar reportes financieros a entregar en cada informe de avance en un formato predeterminado que será enviado por CAF oportunamente. Dicho reporte debe contener la documentación de respaldo de los gastos realizados (recibos, facturas, etc.) y será requisito obligatorio para la aprobación de cada informe y el pago correspondiente.
- Asegurar el cumplimiento de la metodología y el enfoque del “Programa” definido en el Pliego incluido en el Anexo “B” del presente Acuerdo, el cual forma parte integrante del mismo, y en sus instrumentos operativos, en lo relativo al tiempo de duración de los cursos, módulos y materias, y su ejecución en los plazos establecido en el “Programa”.
- Acompañar la formulación de proyectos de fin de curso por parte de los alumnos desde el inicio del “Programa” y durante toda la ejecución del mismo.
- Contar con una infraestructura de apoyo en diferentes regiones del país o estar dispuesta a procurarla para dar los cursos de apoyo y tutorías sobre los temas que conforma el “Programa”, de manera tal que estos cursos puedan ser tomados por miembros de instituciones locales residentes en comunidades distintas a sus sedes.
- Contar con facilidades demostrables para que los estudiantes y profesores tengan acceso a Internet y dictar como mínimo un curso de una semana de duración de inducción para aquellos estudiantes que no tengan experiencia en el uso de la herramienta. Asimismo, las entidades ejecutoras deben contar con la tecnología adecuada para dictar video conferencias.
- Ofrecer espacios de integración de grupos en los recesos de los dictados de las materias.
- Realizar una evaluación de los profesores por parte de los participantes al final del período de clases.
- Participar en las reuniones o conferencias virtuales para revisar el contenido y tratar temas diversos del “Programa”, a las mismas deben asistir los coordinadores o profesores según aplique.
- Iniciar un programa de entrenamiento a sus profesores para el manejo de la plataforma de educación a distancia de la institución, en coordinación con la George Washington University (“GWU”).
- Presentar una evaluación al final del desarrollo de cada Módulo y al final de todo el “Programa”, para realizar los ajustes que se consideren necesarios, en el marco del Sistema de Monitoreo y Evaluación.
- Dar apoyo académico a los participantes y contar con recursos técnicos y administrativos para ejecutar el “Programa”.
- Presentar a los participantes toda la referencia bibliográfica y material de lectura el primer día de clases. En el caso de recursos bibliográficos de Internet, se le debe entregar a cada participante una lista de vínculos, la cual debe señalar la materia a

la que corresponde.

- Garantizar mediante procedimientos explícitos el proceso selección de participantes que reflejen la equidad de género y pluralidad política y social del país. El proceso de selección debe ser concreto y deberá incluir una entrevista personal al postulante. Antes de la selección final de los participantes, la "Universidad" debe tomar en cuenta las prioridades que CAF tenga en materia de selección de participantes. No puede haber selección final sin coordinación con la Dirección de Desarrollo Institucional de CAF.
- En coordinación con CAF, la "Universidad" debe organizar el cierre del "Programa" en el cual los participantes que cumplan con los requisitos exigidos serán acreedores de un certificado y/o diploma.
- Disponer de un espacio físico que pueda ser utilizado por CAF o profesores en sus visitas durante el desarrollo del "Programa".
- Crear una base de datos con los participantes del Programa, tomando en cuenta los lineamientos y el formato requerido por CAF durante la ejecución del mismo, en el que consten su dirección, teléfonos, correos electrónicos (laboral y personal) y otros componentes que se consideren pertinentes, de manera tal que permita establecer comunicación con ellos desde CAF a los fines de mantener vínculos de información, para su incorporación a la Plataforma de Gobernabilidad CAF.
- Aplicar los lineamientos generales y específicos establecidos por el Monitoreo y Evaluación definidos por CAF, en información, elementos de evaluación, indicadores de desempeño, formato de presentación y sistematización de la información.
- Alimentar la Plataforma de Gobernabilidad CAF en lo referente a la gestión del "Programa"
- Procurar incorporar a los alumnos del "Programa" a su comunidad académica, en miras de otorgarle los mismos derechos que goza cualquier alumno en el acceso a los servicios generales que presta la "Universidad" (biblioteca, laboratorios informáticos, campus universitario, etc.).

Para la dirección del "Programa", "CAF" asume los siguientes compromisos:

- Llevar la dirección del "Programa".
- El financiamiento parcial del "Programa" y la ejecución de los pagos derivados del presente Acuerdo de Cooperación Técnica, según la forma y condiciones pactadas.
- Realizar la supervisión, control y acompañamiento a la ejecución del "Programa" en todas sus fases, velando por el cumplimiento de los objetivos planteados y el alcance de las metas establecidas.
- Realizar auditorías financieras de manera cíclica a la "Asociación".
- Aprobar los informes presentados por la "Universidad", una vez cumplidas las condiciones establecidas a satisfacción.
- Evaluar el desempeño de la "Universidad" y la "Asociación" como aliadas ejecutoras.
- Proveer los lineamientos de la correcta utilización del logo "CAF", en todo acto, evento o documento relacionado al desarrollo del "Programa".
- Conjuntamente con "GWU" y las universidades locales que forman parte del

“Programa”, otorgar a los participantes que cumplan satisfactoriamente con los requisitos un Certificado de Participación en el “Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública”.

Cláusula VIII Supervisión

“CAF” podrá establecer los mecanismos y procedimientos de supervisión que juzgue necesarios para asegurar el desarrollo satisfactorio del alcance del “Programa” establecido en el presente Acuerdo. La “Universidad” y la “Asociación” permitirán el libre acceso a “CAF” a cualquier instancia e información relacionada al mismo.

La Universidad y la “Asociación” se comprometen a facilitar regularmente a CAF toda la información que ésta última requiera, para la adecuada supervisión administrativa y técnica del “Programa” y a mencionar la participación de “CAF” en todo documento de carácter público referido al “Programa” y a sus resultados.

Cláusula IX No Compromiso y Evaluación

Queda claramente establecido que “CAF”, por el hecho de aportar recursos para la ejecución del presente Acuerdo, no queda comprometida a financiar acciones posteriores que pudieran derivarse del mismo.

Previo a la ejecución de una nueva versión del “Programa”, “CAF” se reserva el derecho de realizar una evaluación de los resultados alcanzados por la “Universidad”, la misma que determinará la continuidad de una próxima ejecución.

Cláusula X Impuestos y Gravámenes

Cualquier impuesto, tasa, gravamen o comisión financiera que pudiera afectar el costo del “Programa” será por cuenta y cargo de la “Universidad”.

Cláusula XI Recomendaciones de la “Universidad”

Las opiniones y recomendaciones de la “Universidad” y la “Asociación” no comprometen en modo alguno a “CAF”, quedando reservado su derecho a formular al respecto las observaciones o salvedades que considere razonables, las cuales deberán ser satisfechas por la “Universidad” y/o la “Asociación”.

Cláusula XII Derechos Morales y Patrimoniales del “Programa”

El “Programa” de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública es propiedad de “CAF” y ésta tiene el derecho perpetuo, inalienable, imprescriptible e irrenunciable, pudiendo en cualquier momento reivindicar la propiedad del mismo. La “Universidad” y la “Asociación” deberán indicar la propiedad de “CAF” cuando se realice cualquier acto relativo a su utilización.

“CAF” tiene derecho a realizar, autorizar o prohibir la reproducción total o parcial del “Programa”, efectuar una traducción, adaptación, arreglo o cualquier transformación del mismo y comunicarlo al público mediante la representación, ejecución, radiodifusión o cualquier otro medio de difusión.

La “Universidad” y la “Asociación” podrán hacer uso del “Programa” solamente para los fines académicos que se expresan en el presente Acuerdo. Cualquier uso, total o parcial, del material y los resultados del “Programa” deberán ser autorizados por escrito por “CAF”.

Cláusula XIII Difusión

La “Universidad” divulgará que el “Programa” es propiedad de “CAF” y para ello deberá colocar el logotipo de “CAF” en todos los anuncios publicitarios, vallas, pancartas, anuncios, invitaciones, presentaciones de ofertas, informes y/o publicaciones de convocatoria a licitaciones públicas de obras o contratación de servicios relacionados con el desarrollo del “Programa”, de acuerdo a las instrucciones que establezca “CAF” al respecto.

Cláusula XIV Suspensión o Terminación

Queda expresamente convenido que en caso de presentarse condiciones o circunstancias que a juicio de la “CAF” determinaren una falta de idoneidad de la “Universidad” y/o de la “Asociación” para llevar a cabo el objeto del presente Acuerdo de Cooperación Técnica CAF podrá suspenderlo o darlo por terminado en cualquier momento. A tales efectos CAF notificará a la “Universidad” y la “Asociación” sobre la suspensión o terminación con treinta (30) días calendarios de anticipación.

Igualmente, las partes podrán suspender la ejecución del Acuerdo en caso de incumplimiento atribuible a la ocurrencia de un evento de fuerza mayor (en adelante “Evento”) que se mantenga por un periodo continuo igual o superior a ocho (8) días calendario. Se entenderá por fuerza mayor aquellos hechos a cuyos efectos no es posible resistirse o que no son posibles de evitar o prever, tales como actos de la naturaleza, guerra, revolución, paro, huelga, incendio, acciones gubernamentales o debido a alguna medida tomada por autoridad pública, que no permita la ejecución o que encarezca la misma, o cualquier otra causa imprevista y fuera del alcance y control de las Partes, a la cual sea imposible resistirse por la parte incumplida. En este sentido, dentro de los ocho (8) días calendario después de la ocurrencia de un Evento, la parte que aduce el caso de fuerza mayor, deberá enviar por escrito a la otra parte una notificación en la cual se incluyan (i) pruebas detalladas de la existencia de dicho Evento, así como (ii) información detallada sobre las causas y las medidas adoptadas. Dentro de los quince (15) días calendario siguientes a la recepción de la notificación y por un período no superior a treinta (30) días calendario adicionales, las partes iniciarán negociaciones para determinar el impacto del Evento sobre la ejecución del “Programa”, y en caso necesario, llegar a un común acuerdo sobre cualquier suspensión de dicha ejecución, cualquier extensión de la vigencia de este Convenio o, de ser necesario, la terminación del Programa y el Acuerdo y la solución de los asuntos financieros

consecuentes. Si las partes no logran ningún acuerdo en el referido plazo de treinta (30) días, podrán darlo por terminado unilateralmente, y de manera definitiva.

Cláusula XV Notificaciones

Todo aviso, solicitud o comunicación que las partes deban dirigirse entre sí en virtud del presente Acuerdo, deberá efectuarse por escrito y se considerará realizado desde el momento en que la comunicación correspondiente se entregue al destinatario en sus respectivas direcciones, las cuales se indican a continuación:

A CAF:

Christian Asinelli/Leandro Gorgal /Lucía Rodríguez Torresi
Dirección de Desarrollo Institucional
Av. Madero 900 piso 15 (Torre Catalinas Plaza) C1106ACV
Ciudad de Buenos Aires - Argentina
Telf.: +541143186461
Mail: casinelli@caf.com, lgorgal@caf.com, lrodriguez@caf.com

A la Universidad:

Encargado: María Ester Mancebo González
Cargo: Encargada de Dirección
Dirección: Constituyente 1502 piso 6
Teléfono: 59827078108
Email: maester.mancebo@cienciassociales.edu.uy

Cualquier cambio en los domicilios o indicativos reseñados en el apartado anterior deberá ser comunicado a la otra parte, por cualquiera de los medios anteriormente indicados, no surtiendo efecto hasta tanto ésta no acuse recibo de dicho cambio o modificación.

Ninguna instrucción, comunicación verbal o escrita, será considerada como modificatoria de las condiciones establecidas en el Acuerdo y sus anexos, ni creadora de nuevas obligaciones, si no se expresa mediante acuerdos suscritos por representantes autorizados de las partes.

Cláusula XVI Declaraciones de la “Universidad” y la “Asociación”

- i. Declaración sobre transferencias: La “Universidad” y la “Asociación” declaran y garantizan a “CAF” que los recursos otorgados por “CAF” para la presente Cooperación Técnica no serán utilizados en actividades relacionadas, directa o indirectamente, con lavado de dinero ni con el financiamiento del terrorismo, ni por personas naturales y/o jurídicas relacionadas a las mismas.

La “Universidad” y la “Asociación” declaran y garantizan asimismo que cualquier transferencia de fondos a terceros efectuada por “CAF” a su solicitud no serán utilizadas para los fines mencionados en el párrafo anterior.

- ii. Declaración sobre existencia y representación legal: La “Universidad” y la “Asociación” declaran y garantizan a CAF que son unas entidades válidamente existentes bajo la leyes que les aplicable; que quienes suscriben el presente Acuerdo por la “Universidad” y la “Asociación” está(n) debidamente autorizado(s) para actuar en su nombre y representación, y que la totalidad de los requisitos y formalidades que le son aplicables han sido cumplidos y por tanto están autorizados para suscribir y vincular a la “Universidad” y la “Asociación” en los términos del presente Acuerdo. La “Universidad” y la “Asociación” se comprometen a notificar a CAF sobre cualquier cambio en su representación legal cuando ésta modificación pudiese afectar de manera directa o indirecta el desarrollo del presente Acuerdo.

Cláusula XVII Solución de Controversias

Las partes observarán en sus relaciones el mayor espíritu de colaboración y las mismas se basarán en los principios de la buena fe y cordialidad. Las partes acuerdan resolver a través de negociaciones directas toda controversia que pudiese surgir del presente Acuerdo

Cláusula XVIII Inmunities y Privilegios

Nada de lo establecido en este documento puede o debe interpretarse como una renuncia a los privilegios, exenciones e inmunidades otorgados a “CAF” o a sus directivos, representantes, agentes empleados o funcionarios por su Convenio Constitutivo y demás Convenios que la rigen, por los acuerdos firmados con el República Bolivariana de Venezuela o con cualquiera de sus países accionistas.

Cláusula XIX Domicilio Convencional

Para todos los efectos legales, las partes fijan como domicilio convencional la ciudad de Montevideo, Uruguay.

Cláusula XX Validez

Los derechos y obligaciones establecidos en este Acuerdo son válidos y exigibles, de conformidad con los términos en él convenidos, sin relación a legislación de país determinado.

La “Universidad” y la “Asociación” declaran que han cumplido con todos los requisitos exigidos por la legislación local para la recepción y ejecución de fondos provenientes de la presente Cooperación Técnica.

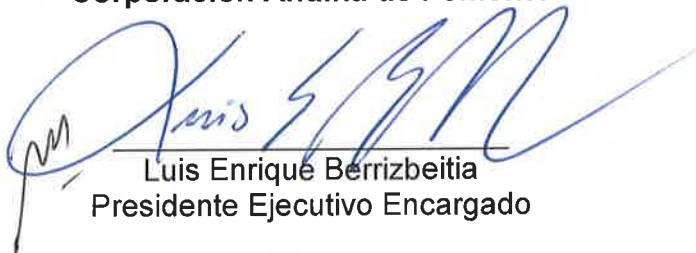
Cláusula XXI Vigencia

El presente Acuerdo entrará en vigor, una vez que sea firmado por las partes, en la última fecha de firma que se indica a continuación. Si dentro de los tres (3) meses siguientes a la fecha de firma de CAF, CAF no ha recibido el Acuerdo firmado por la

“Universidad” y la “Asociación”, se entenderá que la “Universidad” ha desistido de la operación, salvo aceptación en contrario de CAF.

Se hacen dos (3) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto, en la ciudad de Caracas, República Bolivariana de Venezuela, a los _____ de 2017.

Corporación Andina de Fomento


Luis Enrique Berrizbeitia
Presidente Ejecutivo Encargado

En la ciudad de Montevideo, República Oriental del Uruguay, a los _____
(_____) días del mes de _____ de 2017.

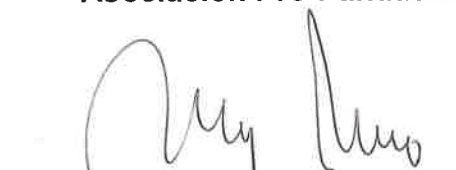
Universidad de la República


Roberto Markarian Abrahamian
Rector



12 OCT. 2017

Asociación Pro-Fundación para las Ciencias Sociales


Susana Mallo
Presidente


Diego Piñeiro
Secretario Ejecutivo

ANEXO "A"

PRESUPUESTO

	<u>CAF</u>	<u>OTROS</u>	<u>TOTAL</u>
Rubro a Financiar	USD	USD	USD
Honorario de Consultores	33.650,00	11.475,00	45.125,00
Gastos de publicidad, publicación, traducción, impresión.	1.850,00	0,00	1.850,00
Pasajes y Viáticos de Consultores	5.000,00	0,00	5.000,00
Gastos de Formación y Capacitación	2.250,00	2.025,00	4.275,00
Gastos de seminarios, talleres, eventos	2.250,00	0,00	2.250,00
Aulas con Videoconferencia		6.000,00	6.000,00
Biblioteca, salas de lectura, plataforma informática, wi-fi, actividades administrativas conexas		6.500,00	6.500,00
TOTAL	45.000,00	26.000,00	71.000,00

ANEXO "B"
PLIEGO 2016



DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (DDI)

PLIEGOS PARA LA EJECUCIÓN DEL

Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública (*)

Caracas, Diciembre de 2015

(*) Este programa es propiedad de la Corporación Andina de Fomento teniendo sobre él derecho pleno e inalienable; se desarrolla a través de Entidades Ejecutoras y puede en cualquier momento, asumir la propiedad del mismo. Sin embargo, GWU-GSPM, las universidades ejecutantes y la comunidad de docentes que participan en el programa mantienen la propiedad intelectual sobre sus materiales académicos de acuerdo a las normas nacionales e internacionales de *copyright*, debiendo citarse al Programa en caso de ser utilizada para otras actividades académicas.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

La Corporación Andina de Fomento, en lo sucesivo denominada CAF, es una institución financiera multilateral cuya misión es apoyar el desarrollo sostenible de sus países accionistas y la integración regional. De origen andino y con vocación latinoamericana, CAF está comprometida con el diseño y la implementación de una agenda renovada de desarrollo para América Latina, dirigida a lograr el crecimiento sostenido socialmente equitativo, ambientalmente sostenible y globalmente competitivo, que conduzca a la reducción de la pobreza en la región, el fortalecimiento de capacidades para gestionar el desarrollo y al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

En la última década, América Latina ha experimentado un importante crecimiento de la clase media, que hoy representa 152 millones de personas (un 30% de la población total). Con los frutos del crecimiento económico, esta nueva clase media ha aumentado sus demandas de Estados más eficientes en su gestión de desarrollo, que ofrezcan mejores servicios de educación, vivienda, salud y empleo. Sin embargo, nuestras instituciones aun presentan grandes desafíos en su calidad de gestión. La calidad institucional de los países es fundamental para la eficacia de las políticas públicas y la sostenibilidad del desarrollo.

El enfoque de nuestros proyectos se basa en implementar una agenda de trabajo diferenciada, que reconoce la heterogeneidad de las necesidades de nuestros países; acompañar la implementación de soluciones, y no sólo generar diagnósticos de problemas; impulsar al Estado a la frontera del conocimiento; y priorizar intervenciones en gobiernos locales y en la provisión de servicios de manera sectorial.

En el área de gestión pública y calidad institucional, CAF impulsa una agenda concentrada en atender los principales desafíos gubernamentales, particularmente en el área de capacitación de funcionarios. En respuesta ha desarrollado el **Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública**. Este programa fue diseñado por CAF y desarrollado académicamente por la *George Washington University*, con la intención de consolidar una masa crítica de autoridades y equipos de apoyo del sector público capaces de contribuir al desarrollo social sostenible. Desde sus inicios en 2002, el Programa ha sido implementado en nueve países de América Latina con la colaboración de trece prestigiosas universidades regionales, teniendo un número de inscritos anuales aproximado de 1.000 participantes. Luego de un proceso de revisión y adecuación de objetivos, en 2013 el Programa se fortaleció, incorporando el área de gestión pública, debido tanto a los importantes cambios en el área institucional ocurridos en la región, como a una demanda de las autoridades públicas, en el sentido de reforzar todos los mecanismos para la cualificación de las políticas públicas.

En respuesta a estos intereses de América Latina y mediante el presente pliego, CAF convoca a un concurso público para adjudicar el desarrollo del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública a instituciones que cumplan con los requisitos establecidos en las bases del concurso presentadas a continuación. La institución interesada deberá presentar la oferta en original junto con una carta de presentación suscrita por el representante legal, hasta el día **19 de**

febrero del 2016 a las 18:00 hora de Venezuela, la misma que compromete a la institución en todo lo establecido en su oferta.

CAPÍTULO II

PROGRAMA DE GOBERNABILIDAD, GERENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA

1. OBJETIVO

Contribuir al desarrollo de capacidades y fortalecer procesos de cambio con niveles satisfactorios de gobernabilidad por parte de las autoridades de gobiernos locales, equipos técnicos del nivel nacional y subnacional y a personas de la sociedad civil cuya función se oriente a temas de descentralización, desarrollo con sostenibilidad, visión estratégica y eficacia pública, fortaleciendo el desarrollo municipal.

El Programa tiene el objetivo de capacitar un mínimo de 100 participantes al año que cumplan con el perfil definido en el párrafo anterior.

Cabe destacar que el presente Pliego responde a una necesidad de establecer un convenio entre CAF y las Entidades Ejecutoras de un **ciclo de 3 (tres) años** a los fines de generar un planeamiento estratégico de las acciones implementadas por las instituciones, en el marco del Programa financiado por CAF. Si bien la propuesta comprende un ciclo de 3 (tres) años de duración, **las partes deben suscribir anualmente un convenio específico** que reglamente los compromisos oportunamente asumidos.

2. PERFIL DE LA ENTIDAD EJECUTORA

La Entidad Ejecutora será una Universidad registrada de amplia trayectoria y presencia en el país. Dicha institución deberá cumplir con los requisitos mínimos listados en la presente Convocatoria.

3. CONTENIDO

El Programa debe articular en forma balanceada las dimensiones de gerencia política, gobernabilidad y gestión pública, a través de la Malla Curricular que se adjunta al presente Pliego, que forma parte integrante de él, y define de manera expresa Módulos y materias a impartirse. La Entidad Ejecutora es responsable de crear los programas de cada materia.

4. PÚBLICO OBJETIVO

El Programa está orientado a autoridades de gobiernos locales, equipos técnicos del nivel nacional y sub-nacional y personas de la sociedad civil cuya función se oriente a la gestión del desarrollo y la descentralización. Para la participación de autoridades y servidores públicos en ejercicio se prioriza la selección de aquellos que no poseen título universitario.

5. ASESORAMIENTO ACADÉMICO ESTRATÉGICO

El Programa contará con el asesoramiento estratégico académico de la *George Washington University* de Estados Unidos, a través de *The Graduate School of Political Management*.

6. DURACIÓN Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El contrato que se establezca con la Entidad Ejecutora seleccionada tendrá la duración de diez meses, finalizando las clases y la entrega de diplomas en el mes de diciembre. Durante este período habrá un seguimiento cercano de evaluación y monitoreo.

Etapas 1.

- a. Promoción del Programa.
- b. Identificación, selección y reclutamiento de alumnos.
- c. Preparación del material curricular, sus contenidos y entrega de los textos a utilizar.

Etapas 2.

- a. Seis meses para el desarrollo de la parte académica, con un total de 104 horas académicas mínimas definidas en la Malla Curricular.
- b. Concluido el periodo lectivo, se realizan los actos de clausura y entrega de diplomas. La fecha del acto de clausura del Programa se fijará conjuntamente con CAF, a partir del cronograma de actividades.
- c. Cierre administrativo e informe final.
- d. En función de las particularidades de cada país, el Programa contempla la posibilidad de impartir las clases los fines de semana con el objetivo de privilegiar la participación de estudiantes que desarrollen actividades en el sector público.

7. COBERTURA GEOGRÁFICA Y CANTIDAD DE ALUMNOS POR CURSO

Los Ejecutores del Programa deben cubrir por lo menos dos regiones del país con cursos presenciales y al menos una sede con medios de comunicación a distancia. Las regiones deben ser seleccionadas en coordinación con la Dirección de Desarrollo Institucional de CAF, debiendo contemplar las prioridades definidas por CAF en cada uno de los países.

Las instituciones deben demostrar en la propuesta capacidad para realizar las clases a distancia (sincrónicas y asincrónicas) y mantener las mismas a lo largo de todo el curso, garantizando niveles satisfactorios de calidad.

La cantidad máxima de alumnos por curso no debe exceder las cincuenta (50) personas, de manera de garantizar la calidad de enseñanza.

8. PROYECTOS DE FIN DE CURSO

El Programa exige que los participantes presenten Proyectos de Fin de Curso que propongan soluciones concretas a problemas de los gobiernos locales o a la instancia territorial a los que pertenecen. Todo proyecto debe ser compatibilizado con el Plan de Desarrollo de las instancias

públicas territoriales de la que provengan los estudiantes, donde hubiese dichos instrumentos. Desde el inicio del programa, se debe informar a los alumnos sobre el proceso de evaluación final y el proyecto de fin de curso, asimismo, se debe hacer un acompañamiento a los alumnos para la formulación de los proyectos durante todo el curso. Los lineamientos para la presentación de Proyectos de Fin de Curso se encuentran en los anexos y sirven de base para la preparación de los perfiles de los proyectos.

Las Instituciones deben seleccionar los mejores Proyectos Finales y establecer un mecanismo de reconocimiento al mérito.

Los temas globales de los proyectos son definidos en el inicio de cada gestión por CAF-GWU y comunicados a la Entidad Ejecutora en el marco de tres áreas temáticas:

- a. Participación ciudadana y gobernabilidad.
- b. Proyectos orientados al desarrollo económico local y reducción de pobreza.
- c. Proyectos de resolución de conflictos y mejora de la convivencia ciudadana.

9. MONITOREO DEL PROGRAMA

El Programa cuenta con un sistema de monitoreo que es ejecutado por CAF. El sistema es implementado constantemente con el propósito no solo de asegurar que los objetivos del mismo sean cumplidos dentro de los términos acordados en la presente Convocatoria, sino también como un instrumento para corregir errores o introducir mejoras que sean llevadas a cabo por otros ejecutores. Las características del programa de monitoreo y evaluación están definidas en el anexo que forma parte del Pliego.

10. PLATAFORMA VIRTUAL

El Programa cuenta con una Plataforma Digital que permitirá a todos los coordinadores y docentes acceder a informaciones producidas por los ejecutores del Programa en otros países y acceder a información de otros programas CAF, como el Programa de Liderazgo para la Transformación así como todas aquellas actividades vinculadas a la gobernabilidad y el fortalecimiento de la gestión pública. Las características de la Plataforma y los requisitos para la participación de la Entidad Ejecutora están definidos en el Anexo 4.

11. RECURSOS DE COOPERACIÓN DISPONIBLES

CAF ha dispuesto la asignación anual de recursos de cooperación no-reembolsables como subsidio para la ejecución de este programa por un monto inicial de hasta USD 50.000. Dicho subsidio deberá regirse en base a los rubros descritos en la Propuesta Económica.

A partir del segundo año de ejecución, el ejecutor debe presentar un esquema gradual de disminución del aporte de CAF.

Se priorizarán aquellas propuestas que presenten un esquema de incorporación de cofinanciamiento por otras instituciones públicas y/o privadas.

12. ENCUESTA FIN DE CURSO

En el marco de la finalización del Programa, CAF llevará adelante una encuesta a los participantes que hayan finalizado la cursada del Programa, siendo la misma **obligatoria y vinculante para la emisión del certificado de fin de curso**.

CAPÍTULO III RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES

El Programa cuenta con la participación de CAF, como coordinador; una Entidad Ejecutora; y un Asesor Académico Estratégico, bajo el siguiente esquema de atribución de responsabilidades:

1. CAF

- a. CAF se compromete a proveer el financiamiento de acuerdo a los términos de desembolso especificados en el Convenio a ser suscrito con la Entidad Ejecutora.
- b. CAF realiza la supervisión y acompañamiento de la ejecución del Programa en todas sus fases velando por el cumplimiento de los objetivos planteados y el alcance de las metas establecidas.
- c. CAF, con el apoyo de GWU-GSPM, coordinará con la Entidad Ejecutora todo lo relacionado con la organización y desarrollo de los cursos, así como con las clases y conferencias que sean dictadas vía Internet o video-conferencias.
- d. CAF y GWU-GSMP pueden suministrar material didáctico adicional y herramientas para el desarrollo de los módulos, a fin de que los profesores, tutores y alumnos puedan contar con los recursos y apoyo necesarios para el desarrollo de las materias. Asimismo, bajo solicitud y en los casos que sea posible, CAF podrá facilitar a la Entidad Ejecutora la presencia de profesores para clases especiales sobre la misión de CAF en la región.
- e. CAF aplicará un sistema de monitoreo y evaluación durante el periodo del Programa, a fin de aplicar los correctivos que sean necesarios en caso de que estos sean requeridos.
- f. CAF realizará auditorías financieras de manera cíclica a la Entidad Ejecutora.
- g. CAF participará en el otorgamiento a los participantes que cumplan satisfactoriamente con los requisitos del Programa, de un Certificado de Participación en el Programa de Gerencia Política, Gobernabilidad y Gestión Pública en el cual este su logo y las firmas de GWU-GSPM y CAF.

2. Entidad Ejecutora (Universidad)

- a. Presentar los Cronogramas de acuerdo al modelo predeterminado para la presentación de los cronogramas de actividades para cada una de las instituciones, a los fines de facilitar la sistematización de la información y el control de los plazos.
- b. La Universidad como Entidad Ejecutora debe adecuar el contenido del Programa a la realidad y contexto de cada país, elaborando el material así como los instrumentos académicos y técnicos tomando en cuenta los siguientes componentes:
 - i. Malla Curricular
 - ii. Sistema de Monitoreo y Evaluación
 - iii. Plataforma de Gobernabilidad CAF

- iv. Proyectos de Fin de Curso
- v. Estructura presupuestaria básica

- c. Entregar a CAF en el primer informe el programa de cada materia a impartir con un contenido mínimo de: objetivo, temario, cronograma, bibliografía, materiales didácticos, metodología y evaluación.
- d. Se compromete a participar en la coordinación y apoyo mutuo en investigación y ejecución del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública y los otros programas sobre la materia que desarrolla CAF. Las Universidades que participan en el Programa pueden firmar acuerdos entre sí a fin de promover el intercambio de estudiantes y profesores en las materias de sus respectivos programas, sin que esto comprometa a CAF y a GWU-GSPM. El conjunto de universidades que ejecutan el Programa en los diversos países pueden en el futuro formar parte de una instancia más formal de coordinación con base a la Plataforma de Gobernabilidad CAF.
- e. Generar reportes financieros a entregar en cada informe de avance en un formato predeterminado que será enviado por CAF oportunamente. Dicho reporte debe contener la documentación de respaldo de los gastos realizados (recibos, facturas, etc.) y será requisito obligatorio para la aprobación de cada informe y el pago correspondiente.
- f. Asegurar el cumplimiento de la metodología y el enfoque del Programa definido en el presente Pliego y en sus instrumentos operativos, en lo relativo al tiempo de duración de los cursos, módulos y materias, y su ejecución en los plazos establecido en el Programa.
- g. Acompañar la formulación de proyectos de fin de curso por parte de los alumnos desde el inicio del programa y durante toda la ejecución del mismo.
- h. Contar con una infraestructura de apoyo en diferentes regiones del país o estar dispuesta a procurarla para dar los cursos de apoyo y tutorías sobre los temas que conforma el Programa, de manera tal que estos cursos puedan ser tomados por miembros de instituciones locales residentes en comunidades distintas a sus sedes. Un criterio básico a ser considerado es el alcance geográfico de miembros de distintas instituciones que conforman la comunidad y necesarios para el proceso de desarrollo.
- i. Contar con facilidades demostrables para que los estudiantes y profesores tengan acceso a Internet y dictar como mínimo un curso de una semana de duración de inducción para aquellos estudiantes que no tengan experiencia en el uso de la herramienta. Asimismo, las entidades ejecutoras deben contar con la tecnología adecuada para dictar video conferencias.
- j. Ofrecer refrigerio en los recesos de los dictados de materias: la importancia de esta obligación radica en generar un espacio no convencional ni formal para la conformación de redes entre alumnos, y no desaprovechar estas instancias produciendo la dispersión de los participantes.
- k. Participar en las reuniones o conferencias virtuales para revisar el contenido y tratar temas diversos del Programa, a las mismas deben asistir los coordinadores o profesores según aplique.
- l. Promover, en cooperación con GWU-GSPM, un programa de entrenamiento a sus profesores para el manejo de la plataforma de educación a distancia y de otros aspectos que se consideren necesarios.
- m. Presentar una evaluación al final del desarrollo de cada Módulo y al final de todo el Programa, para realizar los ajustes que se consideren necesarios, en el marco del Sistema

- de Monitoreo y Evaluación. Dicha evaluación debe incluir la realizada a los docentes.
- n. Estar a la disposición de los participantes para dar apoyo académico y contar con recursos técnicos y administrativos para ejecutar el Programa.
 - o. Presentar a los participantes toda la referencia bibliográfica y material de lectura el primer día de clases.
 - p. Garantizar mediante procedimientos explícitos desarrollados en la propuesta, el proceso de selección de participantes que reflejen la equidad de género y pluralidad política y social del país. Para la participación de autoridades y servidores públicos en ejercicio se prioriza la selección de aquellos que no poseen título universitario.
 - q. El proceso de selección debe incluir una entrevista personal al postulante. Antes de la selección final de los participantes, la Entidad Ejecutora debe tomar en cuenta las prioridades que CAF tenga en materia de selección de participantes.
 - r. En coordinación con CAF, la Entidad Ejecutora debe organizar el cierre del Programa en el cual los participantes que cumplan con los requisitos exigidos serán acreedores de un certificado y/o diploma.
 - s. Disponer de un espacio físico que pueda ser utilizado por CAF o profesores en sus visitas al programa.
 - t. Elaborar y enviar a CAF una base de datos en formato *EXCEL* con los participantes del Programa, tomando en cuenta los lineamientos y formato establecido en el anexo al presente pliego.
 - u. Cumplir con la difusión y la correcta divulgación del Programa, contando con la información del mismo en su página web, a tiempo real y con la incorporación de dinámicas TICs. En toda difusión que la Entidad Ejecutora haga del Programa, debe aparecer el logo de CAF y tener un vínculo a la Página WEB de CAF.
 - v. Toda producción de material fotográfico y fílmico sobre la ejecución del Programa será de acceso libre y debe ser compartida a CAF. El material fotográfico debe ser enviado en formato JPG. con una resolución mínima de 300 DPI; así mismo, el material audiovisual debe ser enviado en formato .MOV y .WMV.
 - w. Aplicar los lineamientos generales y específicos establecidos por el Monitoreo y Evaluación definidos por CAF, en información, elementos de evaluación, indicadores de desempeño, formato de presentación y sistematización de la información.
 - x. Participar de la Plataforma Virtual elaborada por CAF en cada uno de sus contenidos, y utilizarla como base de difusión de las actividades y de información especializada.
 - y. Procurar incorporar a los alumnos del Programa a su comunidad académica, en miras de otorgarle los mismos derechos que goza cualquier alumno en el acceso a los servicios generales que presta dicha Entidad (biblioteca, laboratorios informáticos, campus universitario, etc.).
 - z. Incorporar al menos un nuevo socio al primer año del “Ciclo”. Este socio debe cumplir con los requisitos establecidos por CAF en todo lo atinente cuestiones ambientales, financieras, organizativas y todo aspecto que CAF considere pertinente resaltar. La misma debe dar estricto cumplimiento con todo lo establecido en el Pliego correspondiente. Ante la imposibilidad de incorporar un nuevo socio, queda a consideración de CAF la continuidad o no del financiamiento brindado a dicha institución.
 - aa. Reducir los aportes provistos por CAF a lo largo de los tres años comprendidos en el convenio. Dicha reducción será presentada a CAF para su aprobación.

- bb. A los fines de garantizar la continuidad de las entidades educativas en todo lo atinente al dictado del Programa, las mismas deben contar con evaluaciones positivas de la consultora encargada de realizar dicha tarea.

3. Asesor Académico Estratégico (GSPM)

- a. GSPM prestará apoyo a la Entidad Ejecutora en el desarrollo del material académico para cada uno de los módulos que forman parte de la Malla Curricular. El material debe tener los elementos necesarios para que los profesores de las Entidades Ejecutoras pueden brindar los cursos de la manera apropiada.
- b. GSPM pondrá a disposición profesores para cada uno de los módulos los cuales deberán brindar clases en cada Entidad Ejecutora que lo solicite. Asimismo, los profesores de la GSPM deben estar disponibles para entrenar a profesores de los Ejecutores que sean requeridos.
- c. GSPM responderá requerimientos de los Ejecutores del Programa relacionados a clarificaciones del material, consultas sobre su contenido, sobre las variaciones razonables para adecuar a los contextos de cada país y a la disponibilidad de material auxiliar que permita profundizar o flexibilizar el contenido de los cursos.
- d. GSPM está encargado de monitorear y evaluar el contenido académico de los cursos provistos por los Ejecutores de los Programas y verificar que se cumplen con los requisitos de calidad, objetividad y veracidad tal como fueron definidos en la nueva Malla Curricular.
- e. GSPM llevará a cabo visitas de campo para tener un conocimiento de primera mano de las actividades llevadas a cabo por las Entidades Ejecutoras en las cuales se entrevistará con la coordinación, con profesores y con estudiantes.
- f. Al cabo de las visitas, GSPM debe presentar un informe de los avances del programa, las principales innovaciones así como las limitaciones y riesgos de la ejecución del Programa y las sugerencias para resolver las limitaciones o riesgos.
- g. Al cabo de cada año, GSPM presentará un reporte por cada Entidad Ejecutora el mismo que será considerado para renovar la extensión anual de las tareas de cada Entidad Ejecutora.
- h. La cooperación entre CAF y la GSPM será renovada anualmente.

CAPÍTULO IV

INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Plazos y Condiciones de Entrega

La institución interesada debe presentar la oferta en original junto con una carta de presentación suscrita por el representante legal, hasta el día viernes 26 de Febrero de 2016 a las 18:00 hora de Venezuela, la misma que compromete a la institución en todo lo establecido en su oferta. La propuesta deberá enviarse a:

CAF –banco de desarrollo de América Latina-

Dirección de Desarrollo Institucional
Ave. Luis Roche, Torre CAF Altamira, Caracas - Venezuela
Oferta para Participar en el
Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política, y Gestión Pública

Para facilitar el inicio de la evaluación, podrá enviarse una versión digital al correo electrónico a las siguientes personas: Leandro Gorgal lgorgal@caf.com y Lucía Rodríguez Torresi lrodriguez@caf.com , adjuntando la certificación escaneada que acredite el envío de la información física en el plazo establecido.

La institución cuya oferta sea la más favorable y esté ajustada a los términos de referencia, será seleccionada para suscribir el Convenio correspondiente para la ejecución del Programa.

2. Requisitos Mínimos

La presente invitación se realiza a entidades académicas de tercero y cuarto nivel de prestigio que estén legalmente constituidas. Los interesados podrán participar independientemente o a través de Consorcios. Los integrantes del Consorcio deberán tener el mismo nivel académico, y todos, deben acreditar las condiciones exigidas en el presente Pliego, mediante los documentos expedidos por la entidad y/o autoridad competente conforme a la ley del país.

- a. *Experiencia general*: La institución proponente debe demostrar, tener por lo menos cinco (5) años de constitución y que su objeto social tiene relación con las actividades que implican las obligaciones que se contraerán por motivo de este programa.
- b. *Experiencia específica*: La institución debe demostrar experiencia desarrollada directamente o a través del Consorcio, como ejecutora de Programas regulares de formación.
- c. *Presencia nacional*: La institución o el Consorcio constituido debe demostrar su existencia o presencia nacional.

3. Propuesta Técnica

La Propuesta Técnica debe ser desarrollada siguiendo el siguiente orden:

- a. *Enfoque y alcance*: La institución debe precisar el enfoque y alcance general que dará al proyecto.
- b. *Metodología*: Descripción de los siguientes puntos para lograr las características del Programa establecidas en el Capítulo II.
 - i. Las fases y tiempos en que dividirá la ejecución del programa.
 - ii. La metodología que se aplicará y las actividades específicas que se desarrollarán en cada una de las fases y momentos para alcanzar los objetivos del programa establecidos en el presente Pliego.

- iii. Descripción del proceso de selección y contratación (en caso de requerirse) de docentes y/o tutores requeridos para la capacitación. Incorporación de los Currículos de Vida de los académicos propuestos.
- iv. Las evaluaciones de cada uno de los docentes que participan en los Programas de cada institución deberán ser superiores a los setenta (70/100) puntos.
 - v. Descripción de las características de la producción del material académico.
 - vi. Descripción de la estrategia comunicacional que incorpore en la página Web, la información correspondiente a la ejecución del Programa en todas sus etapas.
- c. *Organización*: El proponente deberá presentar en la propuesta el esquema de organización que adoptará para la ejecución del programa, que incluya;
 - i. Organigrama de la organización que respalda la ejecución del programa, indicando con precisión el área o dependencia de la cual depende la coordinación del Proyecto.
 - ii. Un esquema organizativo que muestre la estructura administrativa y técnica que se empleará y la asignación de personal al mismo, especificando perfil, tiempo de dedicación, funciones y responsabilidades principales de cada uno, incluir el personal de apoyo administrativo que empleará.
 - iii. Formas de coordinación y canales de comunicación con las distintas instancias educativas nacionales y con CAF.
 - iv. Sistemas de seguimiento y evaluación de desarrollo del programa así como el control de calidad ajustados al Sistema de Evaluación y Monitoreo definido por CAF.
 - v. Compromiso de participar activamente en la Plataforma Virtual de CAF.
- d. *Cronograma*: El tiempo para la ejecución de la relación con CAF es de diez meses, por lo que se debe presentar un cronograma en el cual se indique;
 - i. Las actividades básicas para el desarrollo del proyecto, con un tiempo estimado de ejecución.
 - ii. Tiempos estimados de capacitación por cada sede (6 meses).
- e. *Capacidad administrativa y operativa*:
 - i. *Administrativa*: La institución proponente debe poseer un área encargada de temas afines al objeto de la presente Invitación y para la correspondiente administración de los recursos utilizados en el Programa.
 - ii. *Operativa*: La institución proponente debe poseer una infraestructura física (sede), personal auxiliar (secretarías) y medios tecnológicos que permitan una rápida comunicación entre los actores e instituciones involucradas.
- f. *Financiera*: La institución proponente debe demostrar capacidad financiera y de manejo de recursos.

4. Propuesta Económica

El Proponente debe presentar su propuesta económica según los rubros descritos a continuación. El costo estará compuesto por el aporte de CAF, el cobro de matrículas, el aporte financiero o en especie que pueda realizar la institución académica y el/los socio(s) patrocinador. La propuesta debe presentarse en dólares americanos, detallado por rubros y fuente de recursos de los costos estimados. El Proponente debe presentar una tabla de presupuesto básico y una tabla de mayor detalle que respalde el presupuesto básico, indicando el aporte de la institución en cada uno de los rubros presupuestarios.

Rubros:

Honorarios por consultorías: Se refiere al pago de servicios profesionales prestados por personas naturales o jurídicas en un lapso de tiempo determinado contra entrega de un producto, resultado o servicio. Se establece la relación mediante suscripción de contrato de servicios profesionales, contrato llave en mano u orden de trabajo.

Gastos Publicidad, Publicación, Traducción, Impresión: Se refiere al pago de gastos de publicación en medios, edición y diseño de publicaciones, gastos de Imprenta, gastos de traducción de publicaciones.

Pasajes y viáticos: Se refiere al pago de pasajes en clase económica (en la ruta más corta) y viáticos por noche que comprenden el alojamiento, alimentación, desplazamientos e impuestos aeroportuarios.

Gastos de Formación y Capacitación: Se refiere al pago de gastos por concepto de formación y capacitación que comprende alquiler de aulas, alquiler de equipos audiovisuales y sonido, gastos de materiales educativos, refrigerios, pago de honorarios de formadores, coordinadores, docentes y/o facilitadores, todo lo cual debe expresarse por separado.

Gastos de seminarios, talleres, eventos: Se refiere al pago de los gastos que demande la realización de un seminario, taller o evento referidos a: pago de salones, alquiler equipos audiovisuales, iluminación, grabación, traducción simultánea, gastos de viajes de invitados especiales, premios, honorarios ponentes sin contrato, gastos alimentación, servicios logísticos, traslados invitados, pagos de patrocinios, entre otros.

El Proponente debe hacer una oferta en relación a los siguientes conceptos:

- a. Número mínimo de participantes capacitados hasta el momento de graduación (mínimo 100).
- b. Número de sedes en la que se brinda el curso tanto de forma presencial como de forma remota (mínimo 2).

5. Documentación Obligatoria

Los siguientes documentos y requisitos se consideran imprescindibles para que CAF acepte la propuesta; de presentarse información que no sea clara o fuese insuficiente, si CAF lo considera pertinente, podrá solicitar a la institución las aclaraciones respectivas, dentro del plazo de evaluación de las ofertas.

- a. Identificación de la institución. Nombre completo de la entidad proponente, dirección (explicitar si posee sedes territoriales), teléfono, página web, correo electrónico y fax). Indicar si es una institución pública o privada.

- b. Experiencia general en el medio académico del país y en el ámbito del Programa.
- c. Experiencia previa propia y/o en Consorcio con otras instituciones
- d. Nombre del Representante legal de la Institución y su respectivo cargo, quien suscribirá el Convenio de Cooperación.
- e. Dependencia organizativa que tendrá a su cargo la selección y contratación de los expertos.
- f. Currículo de Vida del Coordinador del Programa, quien debe tener experiencia académica comprobada
- g. Datos y Currículos de Vida del Personal Profesional y Técnico por especialidad y años de experiencia, que trabajará en el programa y quienes deben ser personal de planta de la institución.
- h. Copia de los Registros de Constitución, poder del representante legal y documento de identidad del mismo. En el caso que sea una Alianza y/o Consorcio Temporal, la información de las Entidades Ejecutoras deberá presentarse de manera conjunta.
- i. Información del Consorcio Académico. La Entidad Ejecutora puede aliarse con otra que fortalezca las capacidades institucionales propias. Para este caso, debe existir una comunicación expresa que indique:
 - i. Los términos de la participación en la propuesta y ejecución del Convenio, los cuales no podrán ser modificados sin el consentimiento previo escrito de CAF.
 - ii. La duración del Consorcio, podrá ser accidental pero en ningún caso menor a un año más del lapso comprendido entre la entrega de la oferta y la finalización del Convenio a suscribir con CAF.

d. ANEXO 1

MALLA CURRICULAR



**THE GEORGE
WASHINGTON
UNIVERSITY**

WASHINGTON, DC

MALLA CURRICULAR
PARA EL PROGRAMA GSPM-CAF 2014-2016

Nuevo

“Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública”

INDICE DE CONTENIDOS

I. Breves fundamentos conceptuales

1. Objetivos de la capacitación

II. Bases de una nueva malla curricular

- 1. Nuevos lineamientos de CAF**
- 2. Sugerencias de las universidades**
- 3. Objetivos de la nueva malla curricular**

III. Detalles de la nueva malla curricular

- 1. Descripción general**
- 2. Principales características del programa**
- 3. Perfil del Egresado: el líder municipal del futuro**
- 4. Detalle de cambios importantes**
 - 4.1 Nuevo nombre del programa**
 - 4.2 Variaciones de contenidos en materias**
 - 4.3 Nuevas materias**
 - 4.4 Materias optativas**

5. Áreas de la Malla Curricular 2015

- I. Gestión Pública**
- II. Gerencia Política**
- III. Gerencia Operacional**

6. Perfiles de los proyectos finales de los alumnos

IV. Anexo: Análisis de criterios de CAF versus contenidos del nuevo modelo curricular

DESARROLLO

I. Breves fundamentos conceptuales

En su origen, hace ya más de trece años, el Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política (PGYGP) promovido por CAF, GWU y un conjunto de universidades latinoamericanas asumió la responsabilidad de ampliar el concepto de gestión pública más allá de la administración técnica del sector público incorporando una perspectiva político-social dentro del marco de la gobernabilidad. Se puso énfasis en la necesidad de capacitar a líderes y funcionarios, sobretodo de gobiernos locales, en el balance de lo técnico, lo político y lo social.

En la actualidad, la gestión pública ha tomado conciencia de que enfrenta nuevos desafíos y que ya no pueden los gobiernos avanzar programas de desarrollo sustentables sin la cooperación eficaz de otros actores de la sociedad. Por otro lado, actores claves han pospuesto el debate sobre la confrontación de generar “más o menos gobierno”, para exigir en cambio la existencia de gobiernos capaces y eficaces que rindan cuenta sobre los procesos y los resultados de su gestión.

Estas dos nuevas perspectivas obligan a plantearse el tema de la sinergia entre gerencia política, gestión pública, desarrollo institucional y gobernabilidad.

A los efectos del programa GWU-CAF-Universidades, esto debe traducirse en el desarrollo de nuevas capacidades o en el reforzamiento de otras ya existentes.

1. Objetivos de la capacitación

En el programa se establecen los siguientes objetivos en la capacitación:

- a) **Cómo cambiar el concepto del gerente público más allá del simple rol de administrador, hacia el de “generador de valor público”¹ consciente de las oportunidades o restricciones que ofrece el entorno político-social.**
- b) **Cómo avanzar proyectos de transformación construyendo no solo viabilidad técnica sino también viabilidad política y social.**
- c) **Cómo generar capacidad de dirección eficaz, además de regulación y transparencia en las instituciones públicas y privadas.**

¹ En cuanto al concepto de “valor público”, cada organización institucional de la esfera del Estado debe conceptualizar qué tipo de “agregado” desea o busca generar en beneficio de la comunidad. Luego, el servidor público debe generar un análisis en que definirá el grado de “legitimidad y apoyo” que tiene la organización institucional para llevar adelante la iniciativa de “valor público”. Finalmente, debe definir las capacidades operacionales que posee la institucionalidad para ejercer el buscado “valor público”. Estas capacidades operacionales pueden incluir factores como alianzas (públicas o privadas), nuevas inversiones, nuevos programas de innovación, etc. El factor mencionado arriba, “el de legitimidad y apoyo”, es fundamental en los sistemas institucionales en su relación efectiva y constructiva con las fuerzas vivas de la sociedad civil y viceversa. Se estructurará en torno a las mejores prácticas en gestión política y a las nuevas corrientes de gobernanza. Este factor dará sustentabilidad a la acción pública e institucionalidad complementando, según este modelo que sugerimos, un excelente programa de capacitación para el funcionario público y al miembro de la sociedad civil en su interacción constructiva con el Estado. *On creating public value: what business might learn from Government about Strategic Management, 2004, School of Government, Harvard University.*

- d) Cómo fomentar cooperación entre los distintos actores de la sociedad para llevar adelante los procesos de desarrollo en un entorno de gobernabilidad sustentable.
- e) Cómo diseñar procesos de gestión que respondan a normas internacionales de calidad.
- f) Cómo comunicar para lograr el respaldo ciudadano a los proyectos de cambio.
- g) Cómo generar el vínculo entre las nuevas tecnologías y el liderazgo, que facilite el manejo de entornos cambiantes y complejos.
- h) Cómo instalar procesos que incrementen la participación en la toma de decisiones y el desarrollo de las instituciones.
- i) Cómo mejorar la calidad en la formulación e implementación de las políticas públicas.
- j) Cómo manejar en una forma eficiente, transparente y eficaz los recursos públicos.
- k) Como diseñar y gerenciar operaciones técnicas de servicios públicos de alta demanda por la ciudadanía (por ejemplo, manejo de basura, servicios de seguridad ciudadana, etc.).
- l) Desarrollo de capacidad para instrumentar programas de desarrollo humano.
- m) En general, como diseñar y desarrollar instituciones sustentables en el tiempo.

3. Objetivos de la malla curricular

- Concentrar esfuerzos en potenciar un modelo de gobernanza y gobernabilidad que también integre enfoques centrados en el ámbito de gobierno-institucionalidad y gestión pública como herramientas de comando en los procesos hacia la sustentabilidad institucional y política.
- Promover una visión sistémica e incluyente de los actores clave en los procesos de cambio, incluyendo la capacidad de pasar de situaciones de confrontación a cooperación mediante acuerdos, negociaciones y consensos constructivos que garanticen la sustentabilidad.
- Entregar a los alumnos participantes herramientas que les permitan integrar la capacidad técnica, el cálculo estratégico-político, la eficacia comunicacional y la capacidad de movilizar apoyo de bases o grupos para legitimar sus políticas y acciones.
- Lograr una combinación balanceada entre los módulos de gerencia pública, gerencia política y gerencia de operaciones técnicas (de servicios) indicados por los niveles de gestión local y por las universidades.

- Actualización y revisión de los Programas de cada una de las materias de manera anual a los fines de adaptar los mismos a las coyunturas y características propias de cada una de las regiones y necesidades propias de cada una de las instituciones ejecutoras.
- Elevación de los Programas actualizados a CAF para su oportuna revisión y evaluación.

III. Detalles de la malla curricular

1. Descripción general

El objetivo es generar un manejo flexible del pensum sobre la base de un programa que combine 10 materias obligatorias, en una estructura que permita a las universidades locales con la aprobación de CAF y GWU incorporar hasta 3 materias relacionadas complementarias. Esas 3 materias, podrán ser parte de una lista de opciones que pertenecerán a la malla del programa GSPM-CAF, y una de ellas podrá ser definida por cada coordinación a su entera voluntad, previa aprobación de GSPM y CAF.

2. Principales características del programa

Participación de la Oficina CAF. Las oficinas CAF tendrán participación en la ejecución de este programa en dos sentidos:

- 1) Participando en el diseño del programa en cuanto a los temas optativos, selección de participantes y selección de proyectos de curso.
- 2) Encargados de brindar la clase del módulo inicial.

Distribución Geográfica. Debido al mayor enfoque en gobiernos locales, el nuevo programa privilegia la dispersión geográfica de cursos llegando a múltiples regiones.

Grupos-objetivo. Se propone enfocar la selección de alumnos con base al siguiente criterio:

- 50% de participantes de origen municipio local.
- 30% representantes de otros niveles gubernamentales o representantes de organizaciones.
- 20% público en general.

Proporción del contenido del curso

- 30% Gestión Pública.
- 30% Gerencia política.
- 10% Vínculo entre Gerencia Política y Gestión Pública.
- 30% Gestión técnica-operativa (grupo de materias electivas para las universidades y tutoría de proyectos).

Importancia del perfil de proyecto de curso. El proyecto de curso es central en el desarrollo del programa y se considera representativo del impacto del mismo. Por lo tanto, la organización del

curso deberá realizarse de manera tal que el alumno o grupo de alumnos tengan el apoyo necesario para lograr desarrollar un perfil de proyecto que tenga grandes posibilidades de ser ejecutado.

3. Perfil del Egresado

Los líderes formados en este programa deben ser capaces de interpretar las expectativas más valoradas de la comunidad y darle respuestas eficientes y eficaces en condiciones de cambios acelerados del entorno, sumado a una baja disponibilidad de recursos y de tiempo. En especial, deben asumir el diseño e implementación de estrategias de desarrollo y transformación con énfasis en proyectos que ayuden a superar las situaciones de pobreza y exclusión.

En general, deben desarrollar la capacidad de llevar a la comunidad servicios de calidad que satisfagan necesidades básicas. En lo específico, deben desarrollar las siguientes habilidades:

- a. Comunicación eficaz: la técnica el arte de la escucha y la capacidad de persuadir y crear compromisos.
- b. Generación de liderazgos de procesos operacionales internos: capacidad de comprender los procesos internos de la organización, sobre todo los factores humanos, y como promover creatividad e innovación.
- c. Capacidad de crear alianzas y coaliciones: cómo negociar en diferentes niveles y bajo una diversidad de condiciones a través de las diferentes redes de gobernanza.
- d. Generación de compromisos y movilización a nivel interno y externo.
- e. Construcción de sistemas de aprendizaje y desarrollo personal.
- f. Dotar de habilidades para la construcción de viabilidad política.
- g. Manejo efectivo del mandato político y desarrollo de presupuestos por resultados.
- h. Generar habilidades eficientes para el diseño e implementación de políticas públicas.
- i. Liderazgo adaptativo y transformador: capacidad de anticipar futuros escenarios, identificar obstáculos y movilizar emociones y recursos para enfrentarlos.
- j. Dominio de tecnologías sencillas para introducir nuevas prácticas y mejorar la calidad de las decisiones; desarrollar el conocimiento sobre el uso de nuevos software y su efecto en la productividad y calidad de las decisiones.

Lista de materias de carácter común y obligatorio para todas las universidades.

Rango sugerido de horas: 8 a 16 horas por materia

I. GESTIÓN PÚBLICA (Obligatorias)

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

II. GERENCIA POLÍTICA (Obligatorias)

6. Gestión política y gobernanza estratégica
7. Resolución de conflictos y construcción de consensos
8. Comunicación estratégica y movilización de bases
9. Nuevas herramientas para la gestión pública y política

III. GERENCIA OPERACIONAL (Tutoría de proyectos y materias electivas para las universidades)

10. Tutoría para el proyecto final: asesoría constante a través de los meses de duración del programa (obligatoria)
11. Materia técnica-operacional (optativa, a elección de las coordinaciones de entre la lista de sugerencias CAF-GWU)
12. Materia técnica-operacional (optativa, a elección de las coordinaciones de entre la lista de sugerencias CAF-GWU)
13. Materia técnica-operacional (optativa, a completa elección de las coordinaciones previa aprobación de CAF-GWU)

Detalles de contenido

I. GESTIÓN PÚBLICA (Obligatorias)

1. Desarrollo institucional, análisis de competencias municipales y objetivos nacionales.

Módulos y subtemas:

- I. Diferencias entre administración pública y gerencia de negocios.
- II. Valores, conflictos y complejidades de la administración pública.
- III. Organización y funciones de las ramas del gobierno.
- IV. Evolución de las relaciones y divisiones de poder entre los gobiernos locales, regionales y nacionales-federales, aplicado a través de casos de estudio.
 - a. Marco institucional y legal del país y la relación entre el gobierno central y otros niveles de gobierno.
 - b. Análisis comparado con otros países de la región.
 - c. Estudio del Plan de Desarrollo Nacional en cada país, y cómo ha sido implementado.
- V. Problemas asociados con los procesos de privatización, generación de contratos y convenios público-privados.
- VI. Surgimiento de las nuevas redes de gobernanza.

2. Desarrollo, diseño e implementación de políticas públicas

Módulos y subtemas:

- I. El papel de los actores políticos y no gubernamentales en el desarrollo de agendas de políticas públicas.

- a. Impacto del marco institucional y la existencia de otros actores de la sociedad civil (medios de comunicación, sindicatos, partidos políticos, etc.) a la hora de diseñar políticas públicas.
- II. Transición entre las promesas de campaña y las propuestas públicas.
- III. Integración del análisis político en la definición de estrategias para desarrollar políticas públicas.
 - a. El papel de los servidores públicos en la definición de políticas, en su interacción con los líderes políticos y la ciudadanía.
 - b. Inclusión de los actores de la sociedad en los procesos de toma de decisiones.
- IV. Los ciclos de planeación, implementación y evaluación.
 - a. Los pasos de la planeación estratégica: herramientas y actividades específicas, incluyendo análisis FODA.
 - b. Formas de enfrentar la implementación de políticas públicas.
- V. Métodos de análisis de políticas públicas, incluyendo técnicas cualitativas y cuantitativas.
 - a. Generación de habilidades para evaluación de programas, basados en estudios de casos reales.
- VI. Movimientos contemporáneos de reforma administrativa.
 - a. Las reformas fiscales y cómo se relacionan con problemas de calidad y productividad.
 - b. Herramientas para mejorar la calidad de los procesos y comparación con los mejores estándares existentes (*benchmarking*).
 - c. Estrategias de mejoramiento de productividad.
- VII. Impacto del progreso tecnológico en los gobiernos y en la gobernabilidad.
 - a. Medición de rendimiento en el sector público, incluyendo ejemplos del uso de distintos formatos y programas computacionales.

3. Planeación estratégica, presupuesto y gestión por resultados

Módulos y subtemas:

- I. Papel del presupuesto como instrumento de la política fiscal y las políticas públicas
- II. Análisis del origen de los recursos y como éstos son empleados.
 - a. Estudio de presupuestos reales.
- III. Pasos del proceso de definición de presupuestos.
 - a. Tipos de presupuestos.
 - b. Taller sobre formato y presentación de presupuestos.
 - c. Participación ciudadana en el proceso de generación del presupuesto.
- IV. Manejo financiero en el sector público.
 - a. Transparencia en el desarrollo fiscal y del presupuesto.
- V. Recursos humanos.
 - a. Sistemas de empleo gubernamental basados en el mérito: ejemplos de herramientas y técnicas.
 - b. Negociación colectiva y manejo de relaciones laborales; simulaciones de casos.
 - c. Temáticas que afectan a los recursos humanos: diversidad y discriminación.
 - d. Relación entre la carrera funcionaria y administrativa; estudio de casos.

4. Transformación organizacional y liderazgo

Módulos y subtemas:

- I. Cultura organizacional.
 - a. Diseño de organizaciones efectivas, incorporando técnicas de flujo y procesos de trabajo.
 - b. Impacto de la gerencia y la organización.
 - c. Papel de la conducta humana en las organizaciones.
 - d. Conexión entre las organizaciones y el ambiente en que se desenvuelven.
 - e. Cultura organizacional, a través de estudios de casos.
- II. Liderazgo.
 - a. Explorar la variedad de las teorías de liderazgo, particularmente las relacionadas con líderes públicos.
 - b. Aplicación de teorías a través de simulaciones, casos de estudios y entrenamiento individual (*coaching*).
 - c. Mejoramiento comunicacional en los equipos humanos.
 - d. Habilidades para delegar y motivar a través de simulaciones y estudio de casos.
 - e. Habilidades de toma de decisiones, utilizando técnicas especializadas.
 - f. Dinámicas de grupo a través de estudio de casos y simulaciones.

5. Gestión de gobierno y generación de valor público

Módulos y subtemas:

- I. El concepto de “valor público”.
 - a. Evaluación de resultados sobre la base de la generación de “valor público”.
 - b. Formas de obtener e interpretar a la opinión pública.
 - c. Inclusión de los actores de la sociedad civil en el proceso de generación e implementación de políticas públicas.
 - d. La conversión de ideas sobre políticas públicas en mensajes estratégicos para el público.
 - e. Legitimidad política.
 - Conflicto y negociaciones sobre políticas públicas.
 - f. Metodologías cualitativas y cuantitativas para diagnosticar e identificar problemas comunitarios (encuestas, grupos de enfoque, análisis mediático, reuniones comunitarias, consultorías, reclamos directos de los ciudadanos sobre los servicios públicos, etc.).
- II. La ética en la administración pública.
 - a. Como enfrentar un dilema ético.
 - b. La ética y su importancia en los administradores públicos: la responsabilidad administrativa.
 - c. Creación de un clima ético en una agencia o unidad (control y auditoría).

II. GERENCIA POLÍTICA (Obligatorias)

6. Gestión política y gobernanza estratégica

Módulos y subtemas:

- I. Ejercicio sustentable del poder basado en principios de gobernanza y gobernabilidad:
 - a. concepto de gobernanza interactiva y dinámica.
 - b. gobernando con decisiones compartidas entre gobierno y sociedad civil: las nuevas demandas de participación ciudadana real.
 - c. democracia, democracia participativa, democracia ciudadana.
 - d. herramientas para la construcción de mapas de gobernanza.
 - e. construcción de viabilidad política.
 - f. seguimiento y ajuste de resultados de gestión.
- II. Pensamiento estratégico, pensamiento sistémico y la comunicación eficaz en los procesos de cambio.
- III. Estudio de la dinámica política real y la gestión de gobierno.
 - a. juegos estratégicos.
 - b. juegos de simulación-juegos de rol sobre manejo de crisis política o conflictos socio-políticos.

7. Resolución de conflictos y construcción de consensos

Módulos

- I. Definiciones de conflicto.
- II. Métodos de solución de conflictos.
- III. Métodos de negociación.
- IV. Métodos de gerencia de la cooperación y la confrontación.
- V. Alianzas entre el sector público y privado
- VI. Juego de roles (taller)

8. Comunicación Estratégica y Movilización de bases

Módulos y subtemas:

- I. Área comunicacional estratégica.
 - a. Comunicación para directivas y compromisos.
 - o la escucha efectiva.
 - o generación de compromisos.
 - b. Manejo efectivo de políticas comunicacionales institucionales.
 - o gestión abierta a las demandas de la ciudadanía.
 - o técnicas de influencia y generación de percepción efectivas en las relaciones gobierno-ciudadanía.
 - o promoción efectiva de campañas de gobierno en proyectos de cambio.
 - c. Manejo de crisis comunicacionales.
 - d. Manejo mediático: rol de los medios de comunicación y la relación estratégica del gobierno.
 - e. Comunicación estratégica gobierno-poder legislativo.
 - f. Comunicación estratégica-electoral.

- II. Área de movilización de bases y uso de redes sociales.
- a. Desarrollo de proyectos de movilización en la nueva “democracia ciudadana”.
 - b. “Grassroots”, o los movimientos ciudadanos de generación de nuevas agendas hacia la transformación.
 - c. Manejo de técnicas para la inclusión social, construcción de redes y generación de compromisos para la participación ciudadana.
 - d. Las nuevas herramientas de movilización: las redes de interactividad social basadas en Internet (los fenómenos de Facebook y Twitter).
 - e. Las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación y, cómo impactan en el ejercicio político, los procesos de toma de decisiones y la transparencia de la gestión pública.
 - f. Tácticas efectivas en la comunicación online, la comunicación móvil y el gobierno electrónico.

9. Nuevas herramientas para la gestión pública y política

Módulos y subtemas:

- I. Tecnologías de soporte para la toma de decisiones y planificación estratégica.
 - a. Uso de nuevos software y tecnologías aplicadas a la gestión estratégica en el plano de la gestión pública y política: software de simulación, creación de mapas de actores, sistemas de medición de alerta temprana, modelos de manejo de crisis.
- II. Tecnología para temas operacionales, transparentar la gestión y generar conexión con la ciudadanía.
 - a. Uso de nuevas tecnologías informáticas para la gestión en la administración pública (ejemplo: Sistemas automatizados de Gestión Fiscal).
 - b. Gobierno electrónico: nuevas variables de gestión en la era de Internet (concurso de fondos públicos a través de la red, transparencia de gastos fiscales en sitios web abiertos, etc.).
 - c. Nuevas herramientas para el control de resultados de gestión.

III. GERENCIA OPERACIONAL (Proyecto final y materias electivas para las universidades)

10) Tutoría para el proyecto final (obligatoria; asesoramiento continuo a través de los meses de duración del programa)

Descripción:

El Proyecto de los alumnos recibirá el apoyo de la tutoría de un profesor designado por la universidad local. El tutor tendrá la función de:

- Guiar sobre los objetivos del proyecto final del curso.
- Seleccionar los temas, en conjunto con la oficina local de CAF y GWU, con posibilidad real de impacto a nivel municipal, regional o nacional.

- Asegurar la aplicación del formato básico del programa, común a todo el continente.
- Seguimiento del desarrollo de los proyectos de los alumnos a través del curso.
- Seguimiento de la implementación del proyecto más allá del programa, si es el caso.

Los temas serán definidos con la activa participación de la oficina local del representante de CAF de forma de hacerlos coincidir con los planes estratégicos locales, municipales o nacionales. Se dará especial importancia a proyectos incluidos en las áreas donde CAF tiene ya programas de inversión en curso. Donde sea aplicable, todos los proyectos de los grupos de alumnos de cada universidad local podrían cubrir diferentes áreas o elementos del Plan Estratégico específico ya presente en la zona geográfica, o en áreas de desarrollo y financiamiento ya identificados o en proceso de desarrollo de CAF. En ese sentido, todos los esfuerzos de investigación, planeación y cursos de acción diseñados por los distintos grupos de alumnos en sus proyectos se enmarcarán como insumos del Plan Estratégico de la zona en cuestión.

- 11) **Materia técnica-operacional, optativa de entre la lista provista por CAF-GWU**
- 12) **Materia técnica-operacional, optativa de entre la lista provista por CAF-GWU**
- 13) **Materia técnica-operacional, a entera elección de la universidad, previa aprobación de GWU-CAF**

- Estas materias se dejan libre a la decisión de las universidades locales para definir las según los lineamientos de CAF y GWU.
- A título de exploración CAF sugiere las siguientes materias para las dos materias optativas:
 - Materias de gestión:
 - i. Planificación.
 - ii. Catastro.
 - iii. Residuos sólidos y basura.
 - iv. Seguridad ciudadana.
 - v. Carrera funcionaria.
 - Materias con enfoque hacia el desarrollo y la economía:
 - i. Emprendimiento.
 - ii. Turismo.
 - iii. Generación productiva.
 - Innovación:
 - i. Conectividad.
 - ii. Estándares ISO.

4. Perfiles de proyecto finales de los alumnos

Los Perfiles de Proyecto a ser desarrollados en este programa son un tema central de la formación de los participantes y están enfocados a tener un impacto concreto del aporte de CAF a este proyecto de formación. La importancia y el énfasis en anteriores versiones del programa será mantenido pero habrán variaciones en el enfoque, la guía y el seguimiento de los mismos. Entre los principales elementos se citan los siguientes:

- Debido a las limitaciones de tiempo y recursos, se propone que los Proyectos de Fin de Curso cumplan con las expectativas de Perfiles de Proyecto en áreas que sean seleccionadas conjuntamente con la representación de CAF y de la GWU según una guía a ser desarrollada posteriormente.
- El objetivo central de los proyectos finales de los alumnos del programa es que éstos estén centrados en el tema de la gestión estratégica en el sentido amplio, buscando un balance entre la “viabilidad política, técnica y de valor público” para la comunidad. En su esencia, buscan servir como elemento de aplicación de los contenidos aprendidos durante el desarrollo del programa.
- Es indispensable que los proyectos estén obligatoriamente focalizados en problemas que afectan a las zonas geográficas en torno a las universidades que participan en el programa. En este sentido todo proyecto debe escogerse en consulta con las representaciones locales de CAF y líderes de instituciones locales, con el asesoramiento de GWU.
- En el uso de formato de los proyectos se debe recoger el interés de CAF en contar con iniciativas de proyectos para las regiones y el interés del programa en que estos recojan los nuevos enfoque de gestión pública y de gobernanza.
- Para ello, deben utilizarse las herramientas de un análisis lógico y estructurado sobre los factores que rodean al tema en cuestión, analizando, entre otros:
 - los actores (individuos e instituciones) directamente involucrados
 - los grupos de interés relacionados con el problema
 - el origen concreto del conflicto, más allá de los problemas técnicos-burocráticos-legales
 - las debilidades técnicas u operacionales que dan origen al problema
- El análisis de los individuos o instituciones vinculadas en el problema de gestión también deberían identificar:
 - Sus grados de influencia
 - Sus poderes de decisión frente al problema
 - Sus posiciones frente al problema
 - Sus motivaciones
 - Sus estrategias
- El objetivo es identificar estrategias efectivas para darle viabilidad política o de gestión a las posibles soluciones técnico-económicas. Es decir, los proyectos deben tener un componente de análisis de gestión estratégica que integre de ser relevante los tres niveles (niveles eficientes de gobernabilidad-legitimidad, capacidad técnica y generación de valor público), que será el que vincule al proyecto con el espíritu del programa.

ANEXO 2

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PROGRAMAS CAF

A continuación se presentan las actividades propuestas de monitoreo y evaluación, partiendo del inicio de organización a principios de año, promoviendo el curso durante el primer trimestre, reclutando participantes en segundo trimestre, e iniciando el curso durante el tercer trimestre para terminar antes de fin de año. De acuerdo al cronograma recomendado, la Tabla 1 muestra el desarrollo de las actividades de monitoreo y evaluación durante los períodos mencionados.

Tabla 1. Actividades de Evaluación

FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSION	ACTIVIDAD
Marzo	Mayo	Desarrollar y Administrar cuestionario que determine la composición del grupo/ representación regional, metas de los participantes de acuerdo a la metodología del cuestionario de selección presentado por CAF
Julio	Septiembre	Desarrollar y administrar encuesta a los participantes de mitad de periodo.
Agosto	Octubre	Organizar y dirigir grupos de enfoque con los participantes.
Septiembre	Noviembre	Reunión mitad de periodo con la facultad y representantes de CAF para discutir los resultados de la encuesta. Hacer cambios necesarios a los módulos para cumplir las metas del semestre.
Noviembre	Diciembre	Desarrollar y Administrar encuestas de fin de curso a los participantes y facultad.
Diciembre	Febrero	Realizar auditorías del programa: # de proyectos exitosos; #de proyectos con fondos;# de estudiantes participantes ; # de ciudades/regiones impactadas por los proyectos.
Enero	Marzo	Realizar revisión de calidad del programa y proyectos.
Febrero	Abril	Analizar información y escribir resumen de lecciones aprendidas y recomendaciones.

Actividad 1: Alcance

Meta: Diversificación de Participantes: Una de las metas del programa es involucrar más a las oficinas regionales de CAF en el proceso de revisión de candidatos y alcance.

Marzo –Mayo:

Institución/Universidad: Las entidades ejecutoras deben utilizar un cuestionario como punto de partida en su selección de participantes.

Las Universidades deben llenar un cuestionario que presente las expectativas y metas que ellos tengan para cada uno de sus candidatos. Las expectativas del programa etc. Ejemplo: sector público, ¿Qué espera que su candidato saque de su participación en este programa? Así mismo las Entidades ejecutoras deben tomar en cuenta las necesidades de CAF en materia de selección de participantes

Teniendo un perfil flexible de guía ayuda a que el alcance sea dirigido a participantes adecuados para el programa, resultando en un mayor impacto.

Participantes: En el momento de registrarse, los participantes deben llenar un cuestionario que demuestre sus metas profesionales, lo que desean aprender durante los meses de curso. Este sirve como referencia para la evaluación de periodo del programa.

Teniendo esta combinación de información (expectativas de las entidades/CAF/Participantes) ayudará a que los Módulos reflejen las necesidades del grupo participante y que llene las expectativas de la CAF y entidades.

Julio: recoger información sobre los participantes inscritos. Determinar qué áreas no están representadas. Desarrollar intervenciones que ayuden a llenar estos vacíos.

Actividad 2: Evaluación de Módulos a Mitad de Periodo

Octubre:

Ofrecer a los participantes un cuestionario a mitad de periodo que demuestre la capacidad de los módulos de poder ayudarles a realizar sus metas.

Al obtener la información de estos cuestionarios es recomendable que haya una reunión de instructores con representantes de CAF para ver si van a poder realizar sus metas para el final de año. Hacer ajustes necesarios.

Tabla 2. Cuestionario de Evaluación Mitad de Periodo - 2015

PROGRAMA	MÓDULO I	MÓDULO II	MÓDULO ...	PROYECTOS
Claridad del Material Presentado				
¿El contenido del curso es consistente con los objetivos?				
¿La materia es relevante a las metas del participante?				
¿Las expectativas del Curso fueron alcanzadas?				
¿Cuáles temas quedaron por				

presentar?				
------------	--	--	--	--

Actividad 3: Desarrollo de Proyectos

Noviembre/Diciembre:

Proyectos: Crear un evento que permita que los participantes compartan sus ideas de proyectos a posibles donantes. Crear oportunidades para conectar proyectos con donantes y obtener ideas para diseñar y realizar proyectos que reflejen las necesidades del país.

Esta oportunidad ayudará a que menos proyectos queden sin desarrollar a que tengan continuidad y demuestren el éxito de los programas de formación.

Tabla 3. Evaluación de Proyectos

PROYECTO	TEMA	TIEMPO DE DESARROLLO	DONANTE/APOYO	RELEVANCIA

Actividad 4: Revisión de Calidad; Lecciones Aprendidas; Recomendaciones

Enero:

Hacer un análisis de encuestas y de resultados del programa; ofrecer recomendaciones para el próximo año.

Seguimiento: agregar información a la base de datos y fijar fechas para darles seguimiento a los participantes graduados.

Actividad 5: Base de Datos

Es esencial construir una base de datos que mantenga información sobre los estudiantes de los programas de CAF. La base de datos debe ser mantenida diariamente y accesible a los estudiantes y a los administradores de los programas. Esto ayudará a mantener a los países conectados y a darle continuidad a los programas. Un mayor detalle de la producción de esta información es presentada en documento separado y que detalla la elaboración de la plataforma de información y manejo del conocimiento de ambos programas. El formato de base de datos a utilizar será enviado por CAF oportunamente para la recolección de los datos de los alumnos

La Base de Datos debe Ofrecer:

A la administración del Programa:

- a) Información de contacto actualizada de todos los participantes corrientes y pasados.
- b) Fechas de matrícula y selección de cursos de cada participante.
- c) Grupo de estudio de cada participante
- d) Información sobre el proyecto de cada participante y sus donantes

A los Profesores:

- a) Información sobre la experiencia y metas de cada participante

- b) Acceso a las evaluaciones de curso y de ellos mismos
- c) Acceso a información sobre la continuidad de proyectos y sus donantes.

A los Participantes:

- a) Información sobre actividades de la asociación de estudiantes.
- b) Acceso a información sobre otros participantes
- c) Acceso a información de proyectos por otros participantes en todos los programas
- d) Ofrecimiento de continuidad al programa

INDICADORES DE DESEMPEÑO - LINEAMIENTOS PARA SU CÁLCULO

A. CATEGORIA DE INDICADORES

Los indicadores son presentados en tres categorías:

a. Línea de Base

El programa deberá presentar en la columna de Línea de Base de cada indicador de desempeño el promedio de los tres últimos años. Si el programa tiene menos de tres años, el promedio de los dos últimos años o el último año. Para los programas que inician, la línea de base es el mismo que el indicador objetivo.

b. Objetivo

Bajo esta categoría, el programa deberá presentar en la columna de Objetivo de cada indicador de desempeño el número que el ejecutor del programa pretende realizar la misma que está contenida en la propuesta. Es posible que no se haya incluido una cifra en el contrato o la propuesta; en este caso, se deberá escribir N/A o no aplica.

c. Realizado

Bajo esta categoría, el programa debe presentar las cifras actuales alcanzadas a la conclusión de cada actividad, por ejemplo, el número de inscritos al cabo del período de registro de inscripciones.

B. INDICADORES ANUALES

Estos indicadores son reportados al final de cada gestión del programa.

1. Número de participantes inscritos

Este indicador muestra cuántos de los participantes que aplicaron fueron inscritos en el programa. La unidad de medida es personas.

2. Número de participantes graduados

Este indicador muestra cuantos participantes lograron terminar con éxito el programa y se graduaron cumpliendo con todos los requisitos del programa. La unidad de medida es personas.

3. Número de ciudades atendidas

Este indicador muestra el número de ciudades o municipios de donde provienen los participantes inscritos y en la cual residen en el momento de la ejecución del programa. La unidad de medida es número de ciudades o municipalidades.

4. Porcentaje de evaluaciones positivas al término del curso

Indicador eliminado debido a la falta de registro de esta información en varios ejecutores.

5. Número de proyectos presentados

Indicador eliminado por ser redundante al indicador No. 6.

6. Número de proyectos aprobados

Este indicador muestra el número de proyectos presentados por los participantes y que fueron aprobados por la Universidad o Instituto a cargo del programa. La unidad de medida es número de proyectos.

7. Porcentaje de participantes líderes (o de nivel jerárquico) de instituciones

Este indicador muestra cuántos de los participantes inscritos son líderes de instituciones al momento de inscribirse en el programa de capacitación. La condición de liderazgo está definida como perteneciente al directorio, o de funcionarios en niveles ejecutivos o de nivel de decisión. La unidad de medida está definida como porcentaje de la relación:

$$= \frac{\text{número de participantes funcionarios líderes de instituciones} * 100}{\text{número total de participantes inscritos}}$$

8. Porcentaje de participantes funcionarios públicos

Este indicador muestra el porcentaje de los participantes inscritos provenientes del sector público. La unidad de medida es PORCENTAJE Y ESTÁ DEFINIDA POR LA RELACIÓN:

$$= \frac{\text{número de participantes funcionarios públicos} * 100}{\text{número total de participantes inscritos}}$$

9. Porcentaje de participantes menores o iguales a 35 Años

Este indicador muestra la participación de la población menor o igual a 35 años y se mide como el porcentaje en la siguiente relación:

$$= \frac{\text{número de participantes inscritos menores de 35 años} * 100}{\text{número total de participantes inscritos}}$$

10. Porcentaje de participantes con nivel jerárquico

Indicador eliminado ya que el mismo está contenido en el indicador 7.

11. Porcentaje de participantes del sector privado

Este indicador muestra el porcentaje de los participantes inscritos provenientes del sector privado. La unidad de medida es PORCENTAJE Y ESTÁ DEFINIDA POR LA RELACIÓN:

$$= \frac{\text{número de participantes funcionarios privados} * 100}{\text{número total de participantes inscritos}}$$

12. Porcentaje de participantes mujeres

Este indicador muestra la participación femenina en programas de capacitación y de formación.

Se mide, al comienzo del programa, con respecto al número total de participantes inscritos. La unidad de medida es en PORCENTAJE.

$$= \frac{\text{número de mujeres inscritas} * 100}{\text{número total de participantes inscritos}}$$

13. Porcentaje de mujeres en cargos públicos

Este indicador muestra la participación femenina que se desempeña en cargo públicos en el programa. Se mide, al comienzo del programa, con respecto al número total de participantes femeninas inscritas. La unidad de medida es en PORCENTAJE.

$$= \frac{\text{número de mujeres en cargos públicos inscritas} * 100}{\text{número total de mujeres participantes inscritos}}$$

14. Porcentaje de participantes provenientes de áreas rurales

Este indicador muestra la participación de la población que habita en áreas provinciales o rurales alejada de las ciudades capitales o de ciudades secundarias. Se mide con base en el total de participantes inscritos al comienzo del programa y la unidad de medida es en PORCENTAJE.

$$= \frac{\text{número participantes provenientes de áreas rurales} * 100}{\text{número total de participantes inscritos}}$$

C. INDICADORES MULTIANUALES ACUMULADOS

Estos indicadores son reportados al final de cada gestión anual del programa pero son acumulados desde el primer año del programa.

15. Número de proyectos en ejecución o ejecutados

Este indicador muestra el número de proyectos aprobados en el programa y que efectivamente están siendo llevados a cabo una vez terminado el programa del año donde fueron concebidos. Este indicador si bien es reportado cada año, enumera los proyectos que están en vigencia o que han sido ejecutados en forma acumulativa desde el primer año de ejecución del programa. La medida es en proyectos

16. Valor total de proyectos ejecutados

Este indicador muestra el número de proyectos de proyectos aprobados en la vida del programa, y que efectivamente están siendo llevados a cabo una vez terminado el programa. Se mide con base en los proyectos elaborados, presentados y aprobados por los participantes como parte del currículo del programa. La unidad de medida está en dólares estadounidenses.

17. Población impactada en proyectos ejecutados

Este indicador muestra la población que fue impactada directa e indirectamente. Es decir, número de empleos director e indirectos generados por el proyecto y población beneficiada por el mismo. Se mide con base en los proyectos elaborados, presentados y aprobados por los participantes como parte del currículo del programa. La unidad de medida está en número de personas.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO
PROGRAMAS DE FORMACIÓN CAF**

	2014			2015			2016		
	Línea de Base	Objetivo	Realizado	Línea de Base	Objetivo	Realizado	Línea de Base	Objetivo	Realizado
A. INDICADORES ANUALES									
1 Número de participantes inscritos									
2 Número de participantes graduados									
3 Número de ciudades atendidas									
4 Número de proyectos aprobados									
5 Porcentaje de participantes líderes de instituciones									
6 Porcentaje de participantes funcionarios públicos									
7 Porcentaje de participantes menores de 35 Años									
8 Porcentaje de participantes del sector privado									
9 Porcentaje de participantes mujeres									
10 Porcentaje de mujeres en cargos públicos									
11 Porcentaje de participantes provenientes de áreas rurales									
C. INDICADORES MULTIANUALES ACUMULADOS									
12 Número de proyectos en ejecución o ejecutados									
13 Valor total de proyectos ejecutados									
14 Población impactada en proyectos ejecutados									

ANEXO 3

PROYECTOS DE FIN DE CURSO

PROYECTOS DE FIN DE CURSO

GUIA PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS

Los Proyectos de Fin de Curso serán elaborados de acuerdo la presente guía con la excepción de aquellos proyectos que sean presentados a instituciones o entidades que ofrezcan financiamiento para su ejecución. En dichos casos, los proyectos seguirán las instrucciones de preparación de proyectos definidos por tales instituciones.

Cabe destacar que las instituciones deben remitir, de manera obligatoria, todos los proyectos de fin de curso realizados por los alumnos que acrediten haber finalizado el Programa. La presentación se debe realizar de acuerdo al punto II. Modelo para los Proyectos Finales y al punto III. Reporte Ejecutivo de Proyecto de Fin de Curso.

I. Criterios básicos para los proyectos: Reflexiones sobre el tema de la gestión integral y el “valor público”

La presente Guía tiene como objetivo definir las características y condiciones para la elaboración por parte de los estudiantes de los Programas de Formación, de los Proyectos a ser desarrollados como aporte integral de los Currículos.

La Guía respeta y reconoce la diversidad de realidades nacionales y las experticias y capacidades de los equipos docentes que forman parte de las distintas universidades, a la hora de elaborar los Proyectos.

Desde su origen, el modelo de capacitación ha buscado un balance entre lo político, lo técnico y lo social, desarrollando en los alumnos la capacidad de aceptar y promover el nuevo “juego político” donde los problemas del desarrollo y del cambio, no dependen sólo del actor “gobierno” sino de múltiples actores, además del cálculo estratégico y la legitimación de las decisiones y de la acción política.

En los diferentes Módulos del Programa, se deben ofrecen las herramientas y capacidades para formular planes estratégicos, proyectos de acción y la gerencia de proyectos hasta lograr su implementación, pasando por la asignación adecuada de recursos, con la focalización de la capacidad de gestión en la creación de impactos sociales

El concepto de “valor público”, plantea un contexto de acción estratégica eficiente, en el que cada organización institucional de la esfera del Estado debe conceptualizar el tipo de “valor agregado” que desea o busca generar en beneficio de la comunidad. Luego, el servidor público y los estudiantes, deben generar un análisis en el que definirán el grado de “legitimidad y apoyo” que tiene la organización institucional para llevar adelante la iniciativa de “valor público”. Finalmente, debe definirse las capacidades operacionales que posee la institucionalidad para

ejercer el buscado “valor público”. Estas capacidades operacionales pueden incluir factores como alianzas (públicas o privadas), nuevas inversiones, nuevos programas de innovación, etc.

Por lo tanto, en relación a la forma recomendada de llevar adelante los proyectos:

- i. El objetivo central de los proyectos es que estén centrados en la gestión estratégica en el sentido amplio, buscando un balance entre la “viabilidad política, técnica y de valor público” para la comunidad. En su esencia, buscan servir como elemento de aplicación de los contenidos aprendidos durante el desarrollo del programa y proponer acciones concretas que resuelvan necesidades puntuales.
- ii. Los proyectos tendrán un vínculo local con el instrumento de desarrollo de la instancia pública con la que se trabaja (Planes de Desarrollo), la realidad o problemas que afectan a los municipios y las posibilidades que ofrecen las Universidades como parte de su ubicación geográfica.
- iii. El Programa ofrece como producto, la formulación de proyectos realizables, que precisen a través de una aproximación político-estratégica o de gestión, las necesidades identificadas en el problema que se quiere enfrentar. Para ello, deben utilizarse las herramientas de un análisis lógico y estructurado sobre los factores que rodean al tema en cuestión, analizando, entre otros:
 - los actores (individuos e instituciones) directamente involucrados.
 - los grupos de interés relacionados con el problema.
 - el origen concreto del conflicto, más allá de los problemas técnicos-burocráticos-legales.
 - las debilidades técnicas u operacionales que dan origen al problema.
- iv. El análisis de los individuos o instituciones vinculadas en el problema de gestión también deberían identificar:
 - Sus grados de influencia
 - Sus poderes de decisión frente al problema
 - Sus posiciones frente al problema
 - Sus motivaciones
 - Sus estrategias
- v. El objetivo es identificar estrategias efectivas para darle viabilidad política o de gestión a las posibles soluciones, que acompañen el análisis técnico-económico. Los proyectos deben tener un componente de análisis de gestión estratégica que integre los tres niveles (niveles eficientes de gobernabilidad, capacidad operativa, generación de valor público), que será el que vincule al proyecto con el espíritu del programa.
- vi. Este análisis estratégico debe ser la base del desarrollo del proyecto, asumiendo la idea de que una metodología tradicional de financiamiento (desarrollo técnico de un proyecto comunitario que postula a financiación, por ejemplo) no es capaz de cubrir las variables político-estratégicas que subyacen en las relaciones humanas. Las falencias en la concreción de

proyectos basados exclusivamente en una aproximación tradicional-técnica es, por tanto, lo que sugiere una aproximación político-estratégica o de gestión pública eficaz que sea capaz de encontrar acuerdos donde no los hay, prevenir conflictos, manejar conflictos ya presentes, e influenciar en la toma de decisiones de quienes detentan el poder (poder tanto político, económico, social, moral, religioso, militar, o de cualquier otra índole al interior del juego de actores).

- vii. Ejemplo: para explicitar lo anterior en términos concretos aplicados a una situación hipotética, si el problema que se quiere enfrentar es, por ejemplo, la falta crónica de acceso a agua potable de la Comunidad X, el proyecto deberá estructurarse en torno a los componentes técnicos-burocráticos-legales-financieros para lograr el acceso al agua, asumiendo que el problema debe ser solucionado a través de los canales regulares y tradicionales, partiendo de un análisis de gestión estratégica de la situación.

Se llevará adelante en la Comunidad X, por tanto, un análisis de los actores involucrados en el proceso fallido de agua potable (factor de “legitimidad, apoyo, gobernabilidad”). Asimismo, se establecerá las capacidades técnicas existentes (“factor operacional”) y las carencias de la población que se requieren sean cubiertas (“valor público”) y que hacen del proyecto una respuesta a una necesidad que es de interés social poder satisfacer. En el análisis del factor político, se considerarán los diversos intereses en juego, las posibles alianzas existentes, los conflictos presentes o potenciales, entre otros. El objetivo es, básicamente, generar una estrategia que tomando en consideración todos estos factores, permita generar sanos niveles de gobernanza y eficiencia gerencial que resuelvan el “llevar agua” a esa comunidad.

- viii. Un análisis de gestión estratégica de nuestro caso hipotético surgirá de preguntas como:

- ¿Qué razones existen en lo concreto para explicar la falta de acceso al agua potable? Si no son insalvables desde el punto de vista geográfico, ¿son entonces razones técnicas o más bien de voluntad política?
- ¿Quién toma la decisión de aprobar los fondos necesarios para lograr el acceso al agua potable? ¿Quién toma la decisión de autorizar las obras, si los fondos ya existen?
- ¿No ha llegado agua potable debido a que el alcalde es de un partido opositor al de la autoridad técnica o política responsable de aprobar el inicio de obras?
- Si no hay un componente político-partidista evidente, ¿está entonces el problema basado en disponibilidad real de fondos monetarios, o es en definitiva un problema de diálogo o simples tensiones por el uso del poder entre las partes involucradas?
- ¿La comunidad no está organizada, por tanto, no tiene poder de presión sobre la autoridad?
- Si es un problema de fondos el causante del conflicto central, ¿habrá ONGs en el área que puedan canalizar esos fondos o generar asistencia técnica que pueda ser aceptada por todas las partes? ¿Hay actores que pueden influir en el poder central para garantizar el flujo de fondos?
- ¿Hay un conflicto latente que requiera mediación de terceros, privados o públicos, o la propia comunidad tiene la sinergia para encontrar puntos de diálogo efectivos?

- ix. En resumen, un buen proyecto que procure enfrentar un problema-conflicto desde la gestión pública y la gestión política intentará responder esta pregunta central: ¿Cómo lograr la cooperación entre los distintos actores basado en las distintas expectativas, intereses y motivaciones, para generar las respuestas que la comunidad demanda?
- x. No todas las problemáticas son adecuadas para un análisis político-estratégico de estas características. Problemas donde el factor de fondo es sin duda técnico, financiero o geográfico, no necesariamente encontrarán solución a través de un análisis y acción de estas características.
- xi. En el inicio del año, CAF propondrá los temas estratégicos que orientarán la elaboración de Proyectos, teniendo los profesores guías, la responsabilidad de desarrollar a través de este tipo de análisis, la aplicación del modelo de gobernanza y gestión pública efectivo que plantea CAF, ajustados a los instrumentos que posee la Universidad.

II. Modelo para los Proyectos Finales

Título del tema:

Debe ser propositivo y descriptivo del problema de gestión específica a tratar. Por ej: “Soluciones al problema de gestión legislativa en el Congreso provincial de XXXX”, “Alternativas viables a la falta de compromiso político entre los partidos distritales para solucionar el grave problema de agua potable”; “Mejoramiento de los procesos de tramitación de permisos de construcción comunitaria en la municipalidad de XXXXX”

Integrantes:

Nombres de los miembros del grupo

1. Resumen ejecutivo (RE)

Descripción resumida e informativa del problema de gestión a tratar (pública o política, o ambas) y a qué Módulo del Programa se ajusta. De ser pertinente, se deben describir los elementos relacionados con el componente operacional del problema tratado. Se deben presentar los hechos generales, luego los de la coyuntura, y los actores y posiciones divergentes que son protagonistas del problema. No expresar juicios de valor ni tomar partido por uno u otro bando o bandos del conflicto, sino ser descriptivos de la situación actual. A medida que avanza la investigación, este RE podría variar y ser reescrito para describir la situación al momento de hacer entrega del proyecto final.

Límite: 200-300 palabras

2. Interés estratégico (IE)

Debe justificarse la importancia de tratar el tema desde un modelo de “gestión estratégica” (gestión pública-gestión política), donde la simple implementación de proyectos técnicos no es suficiente. Debe responder a preguntas como:

- a) ¿Cuáles son los Antecedentes del problema?
- b) ¿Qué relación tiene la propuesta con las prioridades nacionales, departamentales y/o municipales de desarrollo?
- c) ¿Qué relación / contribución tiene la propuesta con el o los temas elegibles del Programa?
- d) ¿Por qué es importante tratar el tema usando un modelo de gestión y no técnico?;
- e) ¿qué impacto tiene el problema en los niveles internos de estabilidad, legitimidad y de gobernabilidad de la unidad de poder que se está analizando?
- f) ¿qué riesgos enfrenta la institucionalidad vigente en la unidad de poder con la inacción frente a la coyuntura?
- g) ¿De qué forma el enfrentar este problema y solucionarlo efectivamente irá en beneficio de la población? Es decir, ¿qué valor público generará solucionar el problema o conflicto?

Límite sugerido: 200-350 palabras.

3. Antecedentes coyunturales (AC)

Narrativa detallada y jerarquizada de los distintos elementos descriptivos actuales del problema, ordenado sistemáticamente de forma numérica, lo más ágil posible, con párrafos breves. Se pueden agregar antecedentes históricos concisos si es necesario para entender la temática.

Relación de la propuesta con las prioridades nacionales, departamentales y/o municipales de desarrollo: Se debe relacionar el objetivo general del proyecto u objetivo de desarrollo con los temas relacionados del Programa, las prioridades de desarrollo económico y social establecidas en los lineamientos de política y desarrollo que involucre, nacional, departamental o municipal.

Toda la bibliografía como la información específica o detalles del proyecto deben ser incluidos en un apartado de Anexos

Límite sugerido: entre 1500 y 2000 palabras.

Por ejemplo:

3.1 Alta legitimidad del municipio, pero falta de eficiencia

El nuevo alcalde es reconocido por la mayoría de los ciudadanos de la zona como excelente líder comunitario, que escucha a sus electores, según lo confirma la encuesta XXXX. Sin embargo, hay una gran cantidad de proyectos públicos aún no concluidos....

3.2 Un presupuesto que no se consensua entre todos los concejales

Muchos concejales dan su voto constante a las decisiones de la mayoría, pero cuando el partido XY presenta iniciativas, son constantemente boicoteadas por la bancada XXXX como resultado de pasadas divergencias políticas....

3.2.1 El proyecto del agua

Una de las obras futuras más importantes de la zona es la construcción del canal de regadío San Juan. Sin embargo, pese a que el proyecto está prácticamente aprobado en su fase técnica, la implementación está pendiente debido a la falta de acuerdo entre la alcaldía y la oficina del gobernador, que destina los fondos, pues...

3.3 La actividad de las ONG

Durante los últimos dos años, (las ONG, cámara empresarial, organizaciones comunitarias) han estado intentando crear proyectos que tengan viabilidad técnica, pero hasta ahora no ha podido crear mesas de negociación exitosas...

4. Análisis de actores

En esta parte, los estudiantes deben enumerar a los actores clave del problema tratado y su posición frente al tema. El formato y metodología debe ser definido por la coordinación del Programa, considerando las capacidades reales de los alumnos.

Algunas sugerencias:

- a) Identificar y describir a los principales actores por separado, explicando su posición y su relación con los otros actores clave;
- b) Identificar a los principales actores organizados en duplas contradictorias (peticionante y requerido), explicando en detalle todas las relaciones de conflicto o alianzas que existen entre los involucrados. Si la Universidad cuenta con la enseñanza de algún tipo de metodología de análisis de actores, que incluya un método de conceptualización o categorización específico, se recomienda aplicarla en esta parte del proyecto.

Ejemplo de “categorización” simple basada en “duplas de actores” (sólo como ejemplo. Existen muchas metodologías de análisis estratégico de actores. Las coordinaciones pueden utilizar los que considere pertinentes ajustadas a las condiciones, formación y capacidades de los alumnos)

Dupla de Actores	Tipo de relación	Descripción	Fortaleza de cada actor	Debilidad de cada actor
Alcalde- Cooperativa	cooperativa de agua	Antagónica	La cooperativa critica fuertemente la posición del Alcalde de no dar suficientes recursos para la ejecución de un sistema de riego	Cooperativa: tienen un poder de convocatoria para manifestaciones muy sólido

Alcalde: tiene una gran favorabilidad entre el resto de la comunidad, especialmente productores no integrantes de la Cooperativa. Cooperativa: están divididos, por rencillas con las organizaciones campesinas de productores

Alcalde: hasta ahora no ha demostrado capacidad de negociación. No se ha constituido ninguna mesa de acuerdo para enfrentar el problema

Alcalde – campesinos productores Alianza El Alcalde ha determinado la construcción de un Mercado campesino, ofreciendo mejores beneficios y con posibilidades reales de elevar los ingresos de los actores productivos. Los campesinos apoyan fuertemente la gestión, y han realizado críticas públicas contra el Gobierno Central que no apoya la acción con los recursos de contraparte. Alcalde: posee atribuciones administrativas y voluntad política para beneficiar a los productores.

Campeños productores: tienen una fuerte posición de apoyo a la autoridad municipal y la posibilidad de realizar aportes monetizables para apoyar con mano de obra y aportes menores, frente a la insensibilidad de la instancia central. Alcalde: el solo apoyo del municipio no es suficiente para garantizar la ejecución de la obra

Campeños: dependen del municipio para la ejecución de una obra necesaria, pues sus aportes son simbólicos.

Límite sugerido: 200-500 palabras

5. Metodología a utilizar

En esta parte, con apoyo del Profesor guía, los estudiantes deben plantear la metodología y/o marco teórico que utilizarán en el desarrollo de la parte operativa del proyecto. Es decir, seleccionar una metodología, definirla, y a continuación explicar por qué se aplicaría a este caso en particular. O bien, definir un marco teórico que sea útil en resolver el problema en cuestión. Dependerá de metodologías que los alumnos hayan aprendido durante el Programa, que podrán incluir Metodologías de Análisis de Gestión, Metodologías de Análisis Estratégico o similares, o técnicas de resolución de conflictos, soluciones basadas en teoría de drama o teoría de juegos, o acciones estratégicas en pro de la gobernabilidad-gobernanza, o técnicas de gestión eficaz para instituciones públicas.

Límite sugerido: 200-500 palabras

6. Cursos de acción

En esta parte de la investigación, los alumnos plantearán los cursos de acción concretos que ejercerán para enfrentar el problema de gestión y dar una respuesta eficaz. Estas opciones deberían ser múltiples, y si es necesario, separadas en distintos escenarios posibles, de acuerdo a la temática del problema en cuestión. No todos los problemas de gestión requieren de la creación de escenarios múltiples y sus posibles cursos de acción.

Si la solución aparece monotemática, describir entonces los distintos pasos que los estudiantes sugieren para ayudar en la solución del problema. Los Cursos de Acción deben tener como objetivo dar soluciones concretas al problema o problemas de gestión (pública o política) descritos en la presente Guía, utilizando técnicas, mecanismos, planteamientos, metodologías, aprendidas durante el desarrollo del programa.

Tiene particular importancia en esta parte del Proyecto, la identificación del Aliado Estratégico de la actividad a desarrollarse (quien tendría que comprometerse para apoyar el Proyecto “como si fuera propio”), las posibles fuentes de financiamiento, las gestiones que se deben ejecutar para involucrar a las instituciones afines, la identificación de las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo que contenga la iniciativa propuesta y las partidas presupuestarias posibles de ser apropiadas.

El presupuesto debe precisar y cuantificar con mayor detalle los recursos necesarios para desarrollar en su totalidad la propuesta. Deben incluirse en él, cinco ítems básicos:

- a) “Insumos y Materias Primas”.
- b) “Equipamientos”.
- c) “Mano de obra especializada o asesoría técnica”.
- d) “Gastos de Administración”.
- e) “Imprevistos”.

Límite sugerido: 600-700 palabras.

7. Anexos

En esta parte los alumnos incluirán información complementaria que de solidez a los planteamientos efectuados durante el desarrollo del proyecto, entre ellos cifras, cuadros estadísticos, gráficos, resúmenes de encuestas, tablas de presupuesto y gasto, etc.

Límite sugerido: de 1 a 3 páginas.

III. Condiciones técnicas requeridas

- 1) Todo proyecto a ser presentado debe contar con la comunicación oficial de las autoridades de la gobernación, alcaldía u organización a la cual se le brindará apoyo en la resolución del(los) problema(s).
- 2) Los proyectos a presentar deberán contar con:
 - a. Coherencia conceptual.
 - b. Relación con la temática del programa aplicando un criterio de pertinencia, donde la temática y el objeto del proyecto se enmarcan en el enfoque de gobernabilidad, según lo descrito y desarrollado en el Programa.
 - c. Precisar con claridad el escenario institucional y social del proyecto.
 - d. Relevancia social. Los proyectos deberán establecer el estado de la situación del territorio en el cual se pueda ejecutar, cuyos resultados contribuyan al enriquecimiento de políticas públicas.
 - e. Viabilidad para poder gestionar su ejecución. El proyecto deberá ajustarse a requerimientos de cooperación para su implementación.
- 3) Grupos Equipos de trabajo. Se podrán conformar grupos con un mínimo de 3 integrantes y máximo de 5.
- 4) En la Portada, presentar los datos generales de la propuesta, anotando:
 - a. Nombre del Proyecto.
 - b. Nombre de los integrantes del equipo responsable del Diseño.
 - c. Nombre de las instituciones / organizaciones involucradas en su ejecución.
 - d. Localidad/es, Municipio/s, Departamento/s beneficiados por su ejecución.

La segunda página, no numerada, debe contener un índice descriptivo de todo el documento.

- 5) Los proyectos finales deberán ser presentados con los siguientes requerimientos
- a. Formato carta,
 - b. Letra Arial 12, interlineado Simple.
 - c. Máximo 50 hojas – mínimo 30 hojas (Sin considerar anexos)
 - d. 1 ejemplar empastado con tapa azul incluyendo la carátula proporcionada por Coordinación y 3 ejemplares de copia con espiral o engrapados en archivador)
 - e. 1 copia en CD (Todo en un solo documento)
 - f. Carta de aceptación o conocimiento sobre el proyecto por parte de la institución beneficiada.

III. REPORTE EJECUTIVO DE PROYECTO DE FIN DE CURSO.

Es responsabilidad de las instituciones encargadas de la ejecución del Programa la de remitir a CAF un resumen de los proyectos de fin de curso según el anexo que a continuación se detalla:

- I. Nombre del Proyecto.
- II. Área Temática
- III. Objetivo general.
- IV. Objetivos Específicos
- V. Componentes y actividades
- VI. Resultados esperados
- VII. Abstract/Resumen
- VIII. Autor/es
- IX. Institución

Nombre del Proyecto: Se deberá consignar el nombre del Proyecto según lo elevado y aprobado por la institución donde se dicte el Programa.

Área temática: Se deberá detallar el área a la cual aplica el Proyecto de fin de curso.

Objetivo General: En este apartado se deberá detallar el objetivo general sobre el cual versará el Proyecto.

Objetivos Específicos: Aquí se deberán detallar los objetivos pormenorizados a los que intentará llegar el Proyecto.

Componentes y actividades: Detallar las principales acciones a ser implementadas en función de los objetivos específicos.

Resultados esperados: Detallar los efectos que se desean obtener con el proyecto.

Abstract/Resumen: Breve descripción del trabajo a realizar contemplando hipótesis, objetivos, metodología y resultados esperados. La misma no debe superar las 300 (trescientas) palabras.

Autor/es: Nombre del/los integrantes del Proyecto.

Institución: Organismo educativo en el cual se llevó adelante el Proyecto.

ANEXO 4

MANUAL DE USO DE LA PLATAFORMA DIGITAL “RED LATINOAMERICANA DE GOBERNABILIDAD”

1. OBJETIVO

La *Red Latinoamericana de Gobernabilidad de CAF* (RLG) surge con el propósito de estructurar una herramienta común de interacción virtual, a través de la cual, la Dirección de Desarrollo Institucional (DDI) logre capitalizar la relación con estudiantes, egresados, docentes y colaboradores de los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo impulsados en América Latina, articulando efectivamente nuevos mecanismos que contribuyan con el perfeccionamiento de los canales de comunicación entre todas las partes involucradas en el diseño, ejecución y evaluación de los Programas de Capacitación promovidos desde la DDI de CAF.

Determinar los parámetros en cuanto al uso de la RLG, caracterizar cada uno de sus componentes y definir cuál será la metodología en lo relativo a su funcionamiento, son objetivos claves del presente documento. El desarrollo eficiente de esta herramienta, permitirá consolidar el reconocimiento y la visibilidad de CAF entre el público vinculado a temas de gestión pública, simplificando los procesos de interacción y adaptándolos a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

2. COMPONENTES

Para cumplir con su objetivo principal, la RLG ha sido estructurada tomando en cuenta las necesidades de todas las partes que la componen. En este sentido, existe un punto de encuentro entre los miembros de la comunidad de práctica, en el que se centraliza el material disponible y se unifican criterios de acceso; se trabaja en conjunto con las nuevas tecnologías, haciendo uso de las particularidades de las redes sociales para expandir el alcance interactivo; y en paralelo se incorpora un espacio de trabajo y articulación de esfuerzos destinado a fortalecer la interacción académica y administrativa de profesores, coordinadores y demás colaboradores de los programas. En este sentido, son tres los componentes que integran la estructura de la RLG:

- WEB
- Grupo en Facebook
- Microsoft Office 365 (OWA365)

Consideraciones

- Los tres componentes son administrados por la DDI, con el asesoramiento del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) en su etapa de implementación y la participación activa del equipo de consultores.
- El aporte de los docentes, coordinadores, estudiantes y egresados es fundamental para consolidar el funcionamiento de toda la Red, por lo que debe ser incentivado desde cualquiera de sus componentes.
- Aunque cada componente cumple un rol específico en la comunidad de práctica, lo que incluso determina el público al que van dirigidos, en conjunto deben orientarse hacia el

cumplimiento de un objetivo común: garantizar la sostenibilidad y el adecuado funcionamiento de la *Red Latinoamericana de Gobernabilidad*.

2.1. WEB

Nombre

“Red Latinoamericana de Gobernabilidad: una iniciativa de CAF”.

Modalidad

Constituye una página de inicio (*landing page*) desde la cual se puede acceder a distintas herramientas administradas por la DDI en materia de gestión pública. Materiales bibliográficos, recursos interactivos y actualizaciones de los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo, generados por la DDI, se concentran en este espacio virtual disponible para la comunidad de la Red Latinoamericana de Gobernabilidad.



La página de inicio integra un portal interactivo de novedades, específicamente relacionadas con el trabajo de la DDI en materia de capacitación y promoción de temas vinculados a la gestión pública o, en su defecto, con los esfuerzos de CAF en el área de desarrollo institucional. En este espacio inicial también es posible realizar búsquedas personalizadas de información específica dentro de la RLG, haciendo uso de la opción *buscar* en la esquina superior derecha de la página.

En paralelo con el segmento de noticias y la opción de búsqueda, en la página de inicio se dispone de un menú de cinco opciones mediante las cuales se puede ahondar en la navegación de la Web:

- **Acerca de:** constituye una sección estática de contenido eminentemente descriptivo, en la cual se centraliza la información referente a los Programas de Capacitación que la DDI ha desarrollado a lo largo y ancho de la región (Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública; Programa de Liderazgo para la Transformación; Programa de Capacitación de la Alta Conducción). Aunado a esto, en un sub-segmento denominado “Equipo” se encuentran dos líneas de fotos con los rostros de cada uno de los miembros de la DDI.
- **Novedades:** integra, de manera completa las noticias relacionadas con los Programas CAF citados anteriormente, en el que se puede acceder a las distintas noticias al hacer clic en los titulares.
- **Recursos:** funcionando como un repositorio digital, esta sección contempla el almacenamiento virtual de materiales bibliográficos, artículos y videos relativos a temas de gestión pública.
- **Comunidad:** esta sección constituye el vínculo de toda la comunidad de práctica de la RLG con los distintos componentes que la integran, así como con los espacios destinados a la promoción y divulgación del trabajo de CAF en toda la región. Incluye así enlaces a:
 - Grupo cerrado de la RLG en Facebook.
 - Página de CAF en Facebook (*Fan page*).
 - Cuenta de CAF en Twitter (@AgendaCAF).
 - Sitio oficial de CAF.
 - Microsoft Office 365 (acceso a los profesores y coordinadores).
- **Contacto:** todos los usuarios de la RLG pueden compartir sus inquietudes y/o sugerencias con el equipo de la DDI. Con esta finalidad, la Web ofrece una sección exclusiva de contacto institucional, en la que solamente detallando nombre, apellido y dirección de correo electrónico, cualquier usuario puede hacer llegar sus comentarios al correo oficial de la Dirección.

Dirección URL

(Colocar la dirección permanente cuando la tengamos)

Público objetivo

Al ser el espacio de integración y promoción de todos los esfuerzos que en gestión pública viene realizando la DDI, desde el cual además se puede acceder a los demás componentes de la RLG, la Web estará abierta al público en general y no sólo al vinculado con los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo.

Acceso

Constituye un portal abierto; no se le restringe el acceso a ningún usuario.

Objetivo principal

Dar a conocer el trabajo y el resultado de los esfuerzos que en materia de gestión pública ha desarrollado CAF –*banco de desarrollo de América Latina*-, y específicamente la DDI.

Objetivos secundarios

- Integrar los esfuerzos en materia de publicación y difusión de materiales.
- Ser el punto de acceso a los otros componentes de la comunidad de práctica virtual de los Programas CAF de Gobernabilidad y Liderazgo.

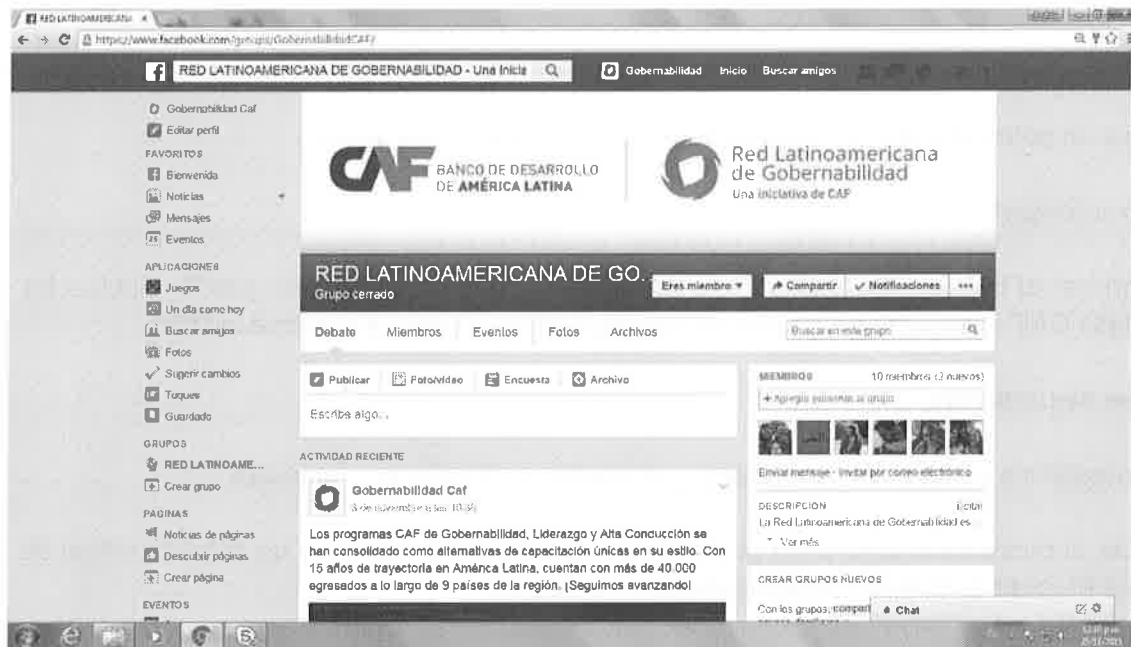
2.2. GRUPO DE FACEBOOK

Nombre

“Red Latinoamericana de Gobernabilidad: una iniciativa de CAF”.

Modalidad

Funciona como un *grupo cerrado* (aunque expuesto públicamente) y *moderado* (los usuarios de Facebook que deseen unirse deben contar con la aprobación de un administrador). Es una herramienta que integra recursos audiovisuales de carácter digital (videos, imágenes, documentos, etc.) y alternativas de interacción (chats, encuestas, eventos, etc.). Para detallar el funcionamiento del grupo y detallar los parámetros en cuanto a su uso, han sido desarrollados los *Lineamientos Generales del Grupo de Facebook*



Dirección URL

<https://www.facebook.com/groups/GobernabilidadCAF/>

Público objetivo

Estudiantes, egresados, profesores/docentes y coordinadores de los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo que deseen intercambiar experiencias, informaciones u opiniones de manera interactiva.

Acceso

Los usuarios que cumplan con las características anteriormente mencionadas, podrán ingresar al grupo previa autorización de un administrador. Para poder acceder se debe contar con una cuenta activa en la red social.

Objetivo principal

El objetivo general del grupo es proporcionar un espacio exclusivo de interacción virtual entre la DDI y los miembros de los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo, así como fomentar el intercambio de información, herramientas y opiniones entre los participantes. Es un espacio de diálogo permanente abierto a la discusión de distintos temas relacionados con los intereses de los miembros del grupo.

Objetivos secundarios

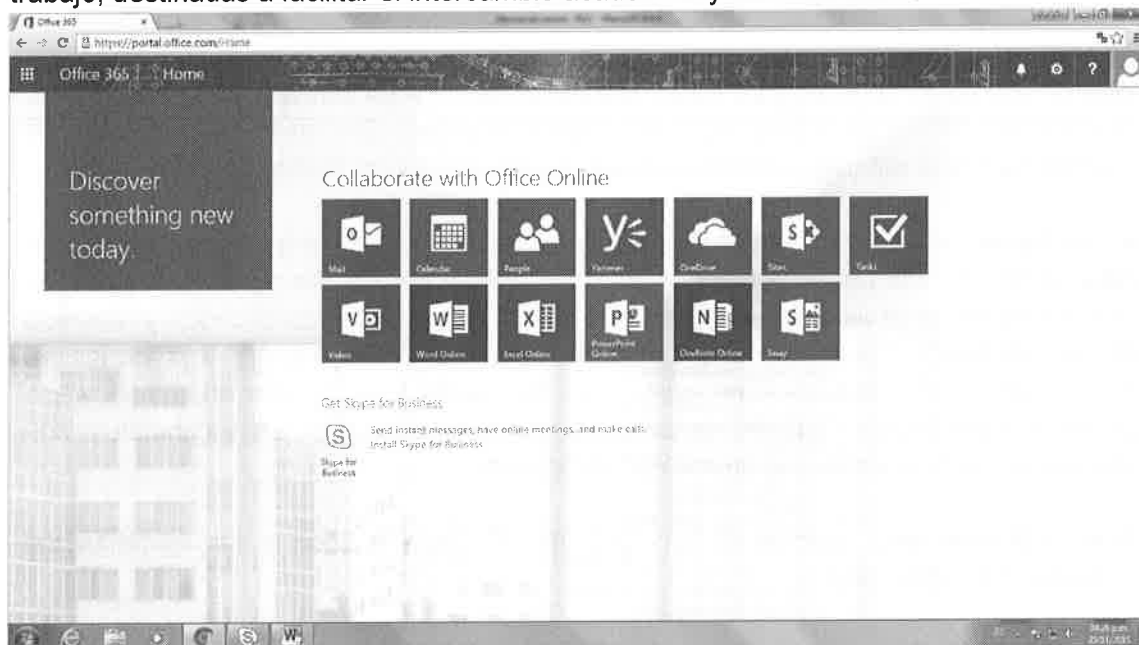
- Promover la interacción social entre los miembros de la comunidad de práctica, fortaleciendo las redes.
- Complementar la presencia directa y activa de CAF y la DDI, a través de los Programas de Capacitación, con la experiencia virtual e interactiva de las redes sociales.

2.3. MICROSOFT OFFICE 365 (OWA365)

Modalidad

La plataforma Office 365 de Microsoft (OWA365) combina el tradicional conjunto de escritorio de Office (programas como Word, Excel, Power Point) con herramientas y servicios de colaboración y comunicaciones accesibles desde la *nube* (sistema virtual de almacenamiento masivo de datos en línea), entre ellos Microsoft Exchange Online, Microsoft SharePoint Online, Office Online y Microsoft Skype Empresarial Online. De esta manera es posible diseñar metodologías de trabajo y planes de coordinación entre los miembros de una organización, en este caso, la RLG.

Como componente de acceso a la *Red Latinoamericana de Gobernabilidad*, el uso de Office 365 está enfocado en las necesidades de comunicación e interacción entre profesores, coordinadores y demás colaboradores de los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo de CAF. Funciona entonces como una plataforma virtual que integra diversas herramientas de trabajo, destinadas a facilitar el intercambio académico y administrativo.



En el portal de inicio (*home*), Office 365 pone a disposición de los usuarios distintas opciones interactivas que permiten a los profesores, coordinadores y autoridades de la DDI realizar funciones específicas de trabajo:

- **Buzón de correo:** usando la plataforma *Outlook*, funciona como una aplicación de gestión de correos que permite la comunicación a través de mensajes electrónicos. Al tener una cuenta en Office 365, los usuarios automáticamente pueden acceder a una bandeja de correo electrónico personal en la que, además de recibir y enviar mensajes, pueden organizar la información almacenada de manera personalizada, por ejemplo, al administrar contactos y grupos.
- **Sistema de almacenamiento “One Drive”:** Constituye un servicio de alojamiento de información en línea. Funciona como una carpeta *online* en la que se pueden cargar documentos y archivos.
 - Cada usuario cuenta con 1TB (*terabyte*) de almacenamiento en One Drive, a cuyo contenido almacenado solo puede acceder si dispone de conexión a internet.
- **Office en línea:** son herramientas que trabajan bajo los mismos parámetros de funcionamiento que los tradicionales *Programas Office* incorporados en los sistemas operativos de una computadora; la diferencia radica en la imposibilidad que presentan las de Office 365 para descargar la información de los documentos creados o incluso editarlos, sin conexión a internet.
 - Incluye versiones de Microsoft Word, Excel, Power Point y One Note.
- **Calendario y tareas:** aunque funcionan a través de *Outlook* (plataforma de correo electrónico), estas herramientas están dispuestas de manera independiente en el menú de opciones. Sirven para crear agendas, organizar información relativa a actividades o eventos, fijar recordatorios personalizados e incluso establecer planes de trabajo.
- **Office Delve:** una herramienta desde la cual Office 365 ofrece contenido personalizado, determinado por las preferencias, búsquedas e incluso por los proyectos en los que ha estado trabajando el usuario, pudiendo este acceder a documentos, archivos y recursos de su interés a través de una aplicación que centraliza toda esa información. Básicamente, Delve recurre a los perfiles de los usuarios para poder adaptarse a sus gustos y preferencias. Noticias, documentos, recursos audiovisuales y contactos, son algunos de los elementos que ofrece esta aplicación.
- **Sitios (*SharePoint*):** sólo el equipo de CIPPEC tiene acceso a las carpetas del SharePoint en OWA 365.
- **Yammer:** es la red social de Microsoft Office 365. Aunque se asemeja bastante a una cuenta de Facebook, hay diferencias elementales en cuanto a su uso (Ver sección explicativa de *Yammer, pág. 11*).

- **Video:** a través de esta herramienta, los usuarios pueden crear y administrar canales de videos, en los que pueden cargar uno o más materiales audiovisuales de manera personalizada y compartirlos con el resto de la comunidad/organización con la que trabajan en Office 365. Al subir un video, los usuarios pueden agregar una breve reseña del mismo a manera descriptiva. Sólo los demás miembros del grupo podrán acceder al canal de un usuario por lo que, a diferencia de Youtube, el flujo de visitas y reproducciones no se encuentra indicado. Cuando el proceso para subir un video ha finalizado, OWA 365 envía una notificación al usuario, indicándole que ya se encuentra disponible en el canal.

Es necesario detallar que, en materia de videos, todo el contenido de la DDI se centralizará a través del canal de CAF en el portal de videos Youtube.

Personalización

A través de la opción *Configuración de Office 365* (ubicada en el cintillo superior de la plataforma) los usuarios pueden ajustar y personalizar:

- **El tema de su cuenta** (diseño y caracterización estética), eligiendo de un menú de más de 40 opciones que Microsoft ofrece.
- **El idioma.** Al ingresar por primera vez, y de manera predeterminada (*default*), la plataforma se encuentra en inglés.
- **Las preferencias de contacto**, para indicar en qué números de teléfono o direcciones de correo electrónico el usuario desea recibir sus notificaciones.
- **Las notificaciones**, especificando cuáles desea o no recibir. Como OWA 365 trabaja de manera paralela con Yammer, si no se especifica esta información en alguno de las dos herramientas, los usuarios recibirán doble notificación, algo realmente poco práctico pero que como siempre, queda a discreción del usuario.

Dirección URL

www.portal.office.com / <https://login.microsoftonline.com/>

- En caso de mantener su cuenta registrada y abierta en un dispositivo, desde ambos enlaces se accede directamente al inicio (*home*) de Office 365.
- Si se ingresa por primera vez o si la cuenta nunca ha sido usada en el dispositivo, ambos vínculos redirigen al usuario al portal de *inicio de sesión*, para así poder acceder a la cuenta.

Público objetivo

Esta herramienta atenderá las necesidades de los coordinadores, docentes y colaboradores de los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo. No podrán acceder a este componente los estudiantes y/o egresados de los cursos, limitando su accionar al intercambio administrativo,

académico y profesional de experiencias y recursos relacionados con la organización de los Programas.

Acceso

Para completar el registro en la plataforma de OWA365, cada miembro de la comunidad recibirá un usuario, una dirección de correo electrónico y una contraseña a través de la cual podrá acceder a la herramienta. Los usuarios podrán cambiar la clave posteriormente editando la configuración de sus cuentas:



Objetivo principal

Esta herramienta busca facilitar la comunicación entre los coordinadores de los Programas, los docentes y las autoridades de la DDI, intercambiando experiencias, conocimientos, materiales y promoviendo la articulación entre los ejecutores de los Programas.

Objetivos secundarios

- Propiciar las condiciones para la creación y posterior consolidación de redes de trabajo entre los distintos miembros de la comunidad a la que va dirigida esta herramienta.
- Incidir positivamente en los niveles de eficiencia de los procesos académicos y administrativos que garantizan el adecuado desenvolvimiento de los Programas de Capacitación CAF.

Consideraciones

- Al constituir una plataforma dinámica dirigida a organizaciones y empresas principalmente, la innovación es uno de los elementos claves en la estructuración de sus herramientas por lo que, en paralelo con los procesos de cambio de las nuevas tecnologías, Microsoft incorpora constantemente nuevas bondades dirigidas al perfeccionamiento de los procesos de comunicación virtual.
- Es un requisito indispensable mantener la conexión a internet para permitir el funcionamiento de las distintas herramientas y aplicaciones de Office 365.

2.3.1. YAMMER

Nombre

“GobernabilidadCAF”

Modalidad

A semejándose bastante a una red social, Yammer constituye el espacio de trabajo compartido y colaborativo donde se centraliza de manera interactiva la información generada desde la DDI para apoyar a los coordinadores, docentes y colaboradores de los Programas de Capacitación CAF, en la gestión de los cursos, el dictado de las clases y la definición de procesos administrativos fundamentales para su adecuado desempeño.

Personalización

A través de la opción *configuración* *) en la parte inferior izquierda de la plataforma, los usuarios de Yammer pueden modificar a su discreción:

- Las características de su **perfil**. A través de esta opción pueden modificarse los datos personales, laborales y de contacto que son expuestos a la comunidad (nombres, apellidos, correo electrónico, foto, teléfono del trabajo, teléfono móvil, puesto de trabajo, empresa, área).
- La **zona horaria** y el **idioma** de preferencia.
- Las **notificaciones** de cada una de las comunidades a las que pertenece, indicando en qué casos desea recibirlas a través del correo electrónico y con qué frecuencia desea hacerlo.
- Las **redes** (comunidades) a las que pertenece en Yammer, indicando si desea abandonar alguna o regular directamente sus notificaciones.
- La **contraseña** de acceso, que inicialmente es determinada por Microsoft y enviada a través del correo electrónico, también puede ser actualizada de manera personalizada para futuros ingresos a la red.

Grupos

Yammer ofrece la posibilidad, a través de la opción + *Crear grupo* de constituir espacios de intercambio e interacción en temas y áreas específicas, para todos los miembros de la comunidad e incluso para compartirlos con actores externos. En sus llamados grupos, se pueden agendar eventos, realizar encuestas con resultados en tiempo real y mantener conversaciones instantáneas a través de foros de discusión para resolver dudas o tomar decisiones rápidamente. Yammer permite crear dos tipos de grupos, según el grado de privacidad:

- Grupo público: todos los usuarios de una misma red pueden ver y acceder al contenido. Todos los grupos públicos de la red pueden ser visualizados (organizados sin orden específico) en una lista ubicada en la barra izquierda del *home* de Yammer.
- Grupo privado: sólo miembros aprobados por el creador del grupo pueden ver y acceder al contenido.

En la red *GobernabilidadCAF* destacan los siguientes **grupos públicos**:

- **Dirección de Desarrollo Institucional:** es el grupo central de la DDI en Yammer. En él se centralizan los datos relacionados con el funcionamiento de los Programas CAF, así como la información general a la que todos los coordinadores, docentes y colaboradores pueden acceder.
- **Documentos y bibliografía:** dedicado exclusivamente a la carga de recursos literarios propios de CAF o promocionados desde la DDI (en formato PDF). Los libros, artículos y demás documentos que deseen subirse a la comunidad en Yammer, tienen que ser aprobados previamente por el equipo de la DDI. Para poder completar la carga, los archivos deben contar con:
 - Portada
 - Página de créditos/copyright
 - Índice
 - Introducción/Prólogo/Prefacio
 - Capítulo seleccionado
 - Contratapa anterior (donde aparece fecha y lugar de impresión)
 - Contratapa final

Así mismo, deberán contener la siguiente información en el orden indicado a continuación:

- Nombre del libro/artículo/trabajo
 - Nombre y/o número del capítulo (cuando aplique)
 - Autor (cuando aplique)
- **Fotos y videos:** creado únicamente para compartir material audiovisual relacionado con los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo (fotos y videos de las jornadas de clase, de los actos de apertura y clausura de los cursos, etc.). Al momento de cargar una foto o video, se deberá cumplir con requerimientos específicos para identificarlas:
 - Nombre del evento que describen las fotos o el video.
 - Lugar del evento que describen las fotos o el video.
 - Fecha del evento que describen las fotos o el video.
 - **Fotos y videos:** creado únicamente para compartir material audiovisual relacionado con los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo (fotos y videos de las jornadas de clase, de los actos de apertura y clausura de los cursos, etc.). Al momento de cargar una foto o video, se deberá cumplir con requerimientos
 - **Buenas prácticas:** un grupo creado con la intención de compartir las dinámicas, metodologías y/o herramientas que los docentes o coordinadores consideren deben

darse a conocer en el resto de la comunidad de los Programas CAF de Gobernabilidad y Liderazgo.

- **Buenas prácticas:** un grupo creado con la intención de compartir las dinámicas, metodologías y/o herramientas que los docentes o coordinadores consideren deben darse a conocer en el resto de la comunidad de los Programas CAF de Gobernabilidad y Liderazgo.
- **Foro de discusión:** un espacio que busca fomentar la discusión de temas específicos que incidan en el desarrollo de los Programas. Los docentes, coordinadores y colaboradores podrán realizar preguntas, realizar comentarios o incluso crear encuestas específicas en temas varios.

Consideraciones

- La sección *Toda la red* comprende un espacio en el que confluye la información y el contenido de todos los grupos públicos ordenados cronológicamente en una línea de tiempo. De esta manera, si se realiza una encuesta, se agenda un evento o se carga una foto, en un grupo específico de la red, dicha información también podrá ser visualizada en la sección *Toda la red*.
- El equipo de consultores que, en alianza con CAF, monitorean el desarrollo de los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo, tienen la potestad de crear **grupos privados** de trabajo con los docentes y coordinadores atendiendo a la clasificación que consideren más adecuada para garantizar la eficiencia de la interacción administrativa (por país, por programa, por universidad, etc.). En estos grupos pueden compartir información confidencial (informes financieros, reportes estadísticos, rendición de cuentas, evaluaciones, etc.).

Dirección URL

<https://www.yammer.com/gobernabilidadcaf/>

Público objetivo

Dirigida a los docentes, coordinadores y colaboradores de los Programas CAF de Gobernabilidad y Liderazgo. No podrán acceder a este componente los estudiantes y/o egresados de los cursos.

Acceso

Al constituir una herramienta desarrollada por Microsoft e incorporada entre sus aplicaciones, se debe tener acceso a una cuenta en OWA 365 para poder trabajar con Yammer. Una vez se

cumple con este requisito, el acceso a la red social se concreta usando la dirección de correo electrónico de OWA 365 y una contraseña que Microsoft le envía a sus usuarios.

- El acceso se puede realizar desde cualquier dispositivo con conexión a internet, ya que toda la información está en la nube y es accesible en tiempo real.
- La red cuenta con su app móvil en versiones para iPhone, iPad, Android, Windows Phone y Blackberry.

Objetivo principal

Servir de espacio para la discusión de temas comunes referidos a los Programas de Gobernabilidad y Liderazgo, el intercambio de experiencias y buenas prácticas académicas y administrativas, así como el manejo compartido de recursos bibliográficos y audiovisuales relacionados con los cursos de capacitación.

Objetivos secundarios

- Promover la integración entre los miembros de la comunidad en Yammer, vinculando el trabajo académico con la interacción social propia de espacios dinámicos de relacionamiento virtual.
- Fomentar el uso de herramientas que hagan más cómodo el proceso de organización académica y administrativa para los actores encargados de desarrollar los Programas CAF.

3. OBSERVACIONES

Toda la información contenida en este manual ha sido desarrollada por el equipo de la Dirección de Desarrollo Institucional de CAF –banco de desarrollo de América Latina-, con el asesoramiento del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Está sujeta a modificaciones previamente aprobadas por la DDI y siempre adaptando el uso de las nuevas tecnologías a los procedimientos y funciones de los componentes de la Red.

ANEXO "C"

CONTENIDO DEL INFORME FINAL DE LA "UNIVERSIDAD"

1. Descripción de los objetivos alcanzados mediante la ejecución de "CAF" comparándolos con los inicialmente previstos en la solicitud.
2. Comparación entre el cronograma de ejecución acordado inicialmente y el realmente ejecutado, indicando las causas de los desvíos, si los hubiere.
3. Cuadros con datos estadísticos sobre características de los graduados, trabajos finales comparados con los resultados esperados. CD con fotografías del "Programa". Las fotos deben estar en formato JPG. Con resolución mínima de 300 DPI y los videos deben estar en formato MOV.
4. Costo final del "Programa" versus costo inicialmente estimado, detallando cada rubro financiado, tanto con el aporte de la "Universidad" como con el de "CAF".
5. Seguimiento de los participantes realizado con el equipo de docentes de los resultados que se van alcanzando en relación al logro del perfil de graduado que van desarrollando habilidades y destrezas en aplicación de los contenidos y herramientas del "Programa".
6. Evaluación de los proyectos que se desarrollaron y la aplicación práctica del caso de convergencia que se utiliza aplicando juego de roles.
7. Comentarios sobre diferentes aspectos de la cooperación técnica, incluyendo alternativas que, a su juicio, hubieran optimizado tanto la ejecución como el logro de los objetivos propuestos.
8. Acciones que emprenderá el beneficiario para optimizar el seguimiento e instrumentación de los objetivos del "Programa" en la "Universidad".
9. Información adicional solicitada por "CAF" durante la ejecución del "Programa".

ANEXO "D"

CONTENIDO DE LOS INFORMES PARCIALES

La "Universidad" remitirá a "CAF" los informes de acuerdo a los siguientes requerimientos:

1. Primer Informe de Avance:

- Resultados de la estrategia de mercadeo utilizada, provisión de dos ejemplares del material promocional, jingles radiales difundidos, presentaciones del "Programa" a potenciales demandantes con fotografías de buena resolución de impresión, que identifiquen el "Programa".
- Base de datos completa de participantes (nombre, sexo, puesto que ocupa de autoridad o equipo de apoyo, sector público o privado, nombre de la institución en que trabajan, municipio rural o urbano donde residen), participantes inscritos en el "Programa" organizado por sedes formativas instaladas.
- Base datos de docentes contratados.
- Material didáctico teórico – práctico completo a utilizar adecuado al contexto específico del país.
- Rendición de cuentas de la utilización de los recursos del primer desembolso y de matriculas.
- En caso de no haberse alcanzado la metas pautadas, la reformulación del presupuesto de acuerdo al número de participantes.
- Información adicional solicitada por "CAF" durante la ejecución del "Programa".

2. Segundo Informe de Avance:

- Resultados parciales del desarrollo de la capacitación incluyendo fotografías de buena resolución de impresión (300dpi) de las actividades realizadas en los módulos impartidos a los distintos grupos en las sedes formativas establecidas, con un fondo que identifique al "Programa".
- Listado de títulos de proyectos finales clasificado en las áreas temáticas definidas por CAF, nombres de las personas que conforman el grupo y el esquema de su desarrollo.
- Material fotográfico y videos de inauguración y clases. Las fotos deben estar en formato JPJ. Con resolución mínima de 300 DPI y los videos deben estar en formato MOV.
- Rendición de cuentas de la utilización del desembolso anterior y de matriculas.
- Información adicional solicitada por "CAF" durante la ejecución del "Programa".