



Escuela de Gobierno
y Políticas Públicas de Antioquia

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE COMUNICACIONES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LAS COMUNICACIONES CON
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

TITULO

DETERMINACIÓN DEL IMPACTO GENERADO POR LA ESCUELA DE
GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS DE ANTIOQUIA:

Hacia la credibilidad en el desarrollo de programas de formación
para los servidores públicos del departamento.

AUTOR

JORGE HUMBERTO CUADROS MUÑOZ
COMUNICADOR SOCIAL-PERIODISTA

ASESOR

JAIME HUMBERTO TOBÓN CORREA
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II

MEDELLÍN, FEBRERO DE 2012

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	8
Título de la investigación	8
Formulación del Problema	8
Pregunta de Investigación	8
1.3. Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	9
1.4. Justificación de la Investigación	9
1.5. Limitaciones	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes de la Investigación	13
2.2. Bases Teóricas	13
Escuelas de gobierno para aprender a gobernar	13
Nuestro segundo apellido: "y Políticas públicas"	13
Imagen corporativa: un activo valioso del Programa	20
Desde sus públicos, opinión y percepción de la Escuela	23
2.3. Definición de Términos	26
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	37

CAPÍTULO 4: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	41
4.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros	41
4.2. Cronograma de Actividades	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	48

GRÁFICOS Y CUADROS

	Pág.
Gráfico 1: Modelo análisis de la información.....	41
Cuadro 1: Recursos necesarios para la implementación.....	44
Cuadro 2: Cronograma de actividades año 2012.....	45

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO No. 1: Oficio de invitación a participar del proceso de investigación	41
ANEXO No.2: Cuestionario virtual estructurado	45
ANEXO No.3: Instrumento no estructurado para entrevista presencial	46

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación nos estamos ocupando de un programa que surge como convenio interadministrativo entre tres instituciones con gran incidencia en Antioquia. Una experiencia que ha sido ejemplo para la creación de otras similares en el país.

Se trata de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia, vinculada desde hace 10 años de operación con procesos de formación, extensión e investigación en el campo de ciencia política; y que en tan solo sus primeros cinco años de puesta en marcha, logró formar a un número aproximado de 30.000 personas en todo el departamento.

Por estas razones se impone la necesidad de evaluar efectivamente que piensan los sectores y comunidades a los que debe sus objetivos misionales, su esfuerzo y gestión, a fin de conocer claramente la visión acerca de la imagen corporativa del programa. Opiniones que merecen ser tomadas en cuenta es su proceso de planificación estratégica.

En la academia siempre se habla que la imagen corporativa de una institución determina el rumbo que debe seguir, tomando en consideración la percepción del público sobre el cual incide directa o indirectamente. Ésta, es la única que debe dar crédito a las acciones que a diario emprenden.

RESUMEN DEL PROYECTO

Título: Determinación del impacto generado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia: Hacia la credibilidad en el desarrollo de programas de formación para los servidores públicos del departamento.

Autor: Jorge Humberto Cuadros Muñoz

Título otorgado: Especialista en Gerencia de la Comunicación con Sistemas de Información.

Asesor del trabajo: Jaime Humberto Tobón Correa

Programa de donde egresa: Especialización en Gerencia de la Comunicación con Sistemas de Información.

Ciudad: Medellín

Año: 2012

Resumen:

El presente proyecto de investigación consiste en la determinación del impacto generado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia en la formación de servidores públicos en el Departamento a partir de las opiniones y percepciones de las comunidades donde lleva a cabo su proceso de gestión.

Un programa que surge como convenio interadministrativo entre la Gobernación de Antioquia, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia IDEA y la Universidad de Antioquia; tres instituciones con gran incidencia en Antioquia que se han vinculados desde hace 10 años en procesos de formación, extensión e investigación en el campo de ciencia política.

La misión programa Escuela de Gobierno consiste en contribuir a los procesos de reflexión, reconocimiento, investigación y aplicación del conocimiento, en torno a los problemas de gobierno, en procura de mejorar su capacidad, la formación del talento humano y la democracia en Antioquia.

Por esta razón es necesario evaluar efectivamente que piensan los sectores y comunidades a los que debe sus objetivos misionales, su esfuerzo y gestión, a fin de conocer claramente la visión acerca de la imagen corporativa del programa. Opiniones que merecen ser tomadas en cuenta es su proceso de planificación estratégica y que deben dar crédito a todas sus acciones.

Mucho se ha dicho de su consolidación, posicionamiento y reconocimiento tanto en las localidades, como a nivel nacional e internacional, no obstante aún no existe un estudio real que permita definir los alcances que ha tomado este programa a lo largo de sus diez años de operación.

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

La Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia es un programa cuyos socios estratégicos han sido la Universidad de Antioquia, la Gobernación de Antioquia y el Instituto para el Desarrollo de Antioquia IDEA. Es creada en el año 2001 pero su formalización solo se dio el 9 de diciembre de 2002 como una estrategia del Plan de Desarrollo Departamental 2001-2003 "Una Antioquia Nueva" en búsqueda de cualificar a los servidores quienes tienen bajo su responsabilidad la administración de los recursos públicos del ente territorial.

Bajo un enfoque integral, la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia busca ofrecer mecanismos de formación que satisfagan los requerimientos del sector público, a partir de elementos teóricos y prácticos de gestión. Su misión está encaminada a contribuir a los procesos de reflexión, reconocimiento, investigación y aplicación del conocimiento, en torno a los problemas de gobierno, en procura de mejorar su capacidad, la formación del talento humano y la democracia en Antioquia.

Desde su fecha de creación, hasta finales del año 2007, fueron cerca de 30.000 personas las beneficiadas directamente con los programas de formación realizados por la Escuela de Gobierno¹. Mucho se ha dicho de su

¹ Cifra tomada del documento de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia sobre la postulación al Premio Nacional de Alta Gerencia, Banco de Éxitos de la Administración Pública del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP – año 2007.

consolidación, posicionamiento y reconocimiento tanto en las localidades, como a nivel nacional e internacional, no obstante aún no existe un estudio real que permita definir los alcances que ha tomado este programa a lo largo de sus diez años de operación.

Hasta la fecha, no registra una publicación que dé cuenta de esta experiencias, en donde se expongan las acciones desarrolladas en sus tres dimensiones de acción: formación, investigación y extensión; y en el marco de sus cinco ejes temáticos sobre los cuales se fundamentan sus programas de formación (Autonomía y Descentralización; Políticas Públicas; Gobernabilidad, Gestión y Participación; Desarrollo Local y Regional; Control, Transparencia y Rendición de Cuentas).

En función de esto, se hace necesario la producción de una investigación que hable de ese binomio sobre el cual ha trabajado la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia: "Estado-Universidad", así como de los impactos que ha generado en las comunidades del Departamento de Antioquia y de la opinión y percepción de los diferentes públicos a los cuales ha llegado con sus programas de formación. Un proceso que permita evidenciar sus logros, retos y aprendizajes, que documente esta experiencia única en el Departamento y que ha servido de ejemplo para la creación de otras con iguales propósitos.

Ahora bien, es tan grande la contribución y dimensión que ha tomado la Escuela de Gobierno en su componente de formación de procesos de gobernabilidad democrática en el Departamento de Antioquia, a través de diplomados, seminarios, talleres, video conferencias, conversatorios, cursos,

foros y encuentros en los ejes temáticos, anteriormente citados, dirigidos a concejales, diputados, líderes locales, servidores públicos, precandidatos a las corporaciones públicas, estudiantes y docentes, y comunidad en general de los 125 municipios y otros departamentos como Cesar, Córdoba y Huila; que es prudente enfocar nuestra atención en el estudio de uno de sus programas.

A raíz de lo anterior, el Programa MBS (Materias Básicas del Administrador) se convirtió en un claro ejemplo de estos procesos de formación. Su objetivo particular consistió en ubicar a los servidores públicos del Departamento en los principios y valores de la Gerencia Moderna y Neoclásica para que de una manera pragmática repasaran y practicaran las técnicas modernas que le permitieran optimizar su gestión gerencial y alcanzar mayor eficacia y eficiencia en su entorno.

Durante la Administración Departamental del doctor Luis Alfredo Ramos Botero, Exgobernador de Antioquia, se planteó el MBS como un programa líder en la formación de los servidores públicos del Departamento. Disposición que pretendió el desarrollo de las habilidades gerenciales básicas y necesarias para conducir o administrar los recursos del Estado. A la fecha, alrededor de 1.300 servidores públicos fueron certificados por la Universidad de Antioquia-Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia en este modelo de gestión gerencial.

Las cifras hablan de más de diez promociones del Diploma MBS, con intensidad académica de 160 horas, dirigidas a Secretarios de Despacho, Gerentes, Directivos, alcaldes, concejales y profesionales que tienen bajo su responsabilidad el manejo de tiempo, dinero y recurso humano. Dos

promociones del Curso MBS Apoyo a la Gestión, con una intensidad de 80 horas dirigido a los niveles técnicos y asistenciales de carrera administrativa.

El Diploma MBS entró en una etapa de descentralización al llevar el conocimiento, la formación y el lenguaje administrativo a las Subregiones del Departamento, tales como: Oriente, Bajo Cauca, Norte y Suroeste Antioqueño. Así mismo, con el propósito de elevar el perfil de las personas que dirigen las entidades descentralizadas del Departamento, la Escuela de Gobierno realizó contratos interadministrativos con instituciones descentralizadas de la Gobernación de Antioquia para vincularlos al MBS, entre las cuales se destacan: Indeportes Antioquia, Benedan, Instituto para el Desarrollo de Antioquia-IDEA, Pensiones de Antioquia, Politécnico Jaime Isaza Cadavid, Dirección Seccional de Salud, Teleantioquia y Empresa de Vivienda de Antioquia-VIVA.

A pesar de que cada promoción del Diploma y del Curso MBS tuvo una etapa de evaluación académica realizada por los mismos estudiantes, aún no se ha definido un mecanismo que nos permita medir los alcances, opiniones y percepciones de este programa cuya coordinación académica estuvo dirigida por Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia dentro del eje temático Gobernabilidad, gestión y participación, tal como se expresa en sus planes de desarrollo².

² Plan de Acción 2011, Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia

1.2. Formulación del Problema

Título de la investigación

Determinación del impacto generado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia: Hacia la credibilidad en el desarrollo de programas de formación para servidores públicos del Departamento.

Formulación del Problema

Determinación del impacto generado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia en la formación de servidores públicos del Departamento a partir de las opiniones y percepciones de las comunidades donde se materializa su presencia institucional.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el impacto generado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia en la formación de servidores públicos del Departamento según las opiniones y percepciones de las comunidades donde se materializa su presencia institucional?

1.3. Objetivos

Objetivo general

Determinar el impacto generado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia en la formación de servidores públicos del Departamento a partir de las opiniones y percepciones de las comunidades donde se materializa su presencia institucional.

Objetivos específicos

- Establecer la trascendencia de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia como un espacio académico que promueve, orienta y lleva a cabo formación en el campo de la Ciencia Política.
- Caracterizar los diferentes públicos a los cuales llega la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia con sus diferentes programas de formación.
- Determinar el posicionamiento de la marca Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia entre los servidores públicos del Departamento.
- Conocer el estado actual de la imagen corporativa que ha logrado la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia en sus diez años de creación.
- Evaluar las opiniones y percepciones de los servidores públicos del Departamento que han sido formados en el Programa MBS (Materias Básicas del Administrador).

1.4. Justificación de la Investigación

Hablar de la imagen corporativa de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia es sin lugar a duda pensar en la importancia que tiene haber logrado un espacio positivo en la mente de sus públicos, durante estos diez años de gestión. De ahí la necesidad de conocer que piensan y perciben de ella quienes son sujetos de sus programas de formación, productos de investigación o servicios de extensión.

Hoy en día no es posible concebir el desarrollo de este programa interadministrativo o la promoción de uno de sus productos si antes no existe un estudio que hable de su legitimidad como una entidad creíble, al demostrar que su discurso y sus acciones son coherentes entre sí. Entender el proceso que genera la imagen corporativa de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas a través de la opinión y percepción de sus públicos, es el primer paso para garantizar su buena gestión.

La imagen corporativa como tal equivale según Chaves (1990) a la "lectura pública que hacen de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo". En razón de esto, radica la importancia de realizar la presente indagación científica, pues permitirá transmitir notoriedad y prestigio (si la hubiere) ante sus socios estratégicos -Universidad de Antioquia, Gobernación de Antioquia y el Instituto para el Desarrollo de Antioquia IDEA - sobre los cuales recae su futuro.

Propongo hablar de la marca Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia como sinónimo de su auténtica importancia y dimensión en torno a los problemas de gobierno. Su imagen corporativa como un patrimonio, una herramienta de gestión que permitirá mantener la opinión pública favorable, reflejar su evolución en el tiempo en búsqueda de su sostenimiento, organización y permanencia.

Al final de cuentas, el mayor beneficiado será la sociedad en general, pues a ellos están dirigidos de manera directa o indirecta cada uno de los programas de formación que ofrece. Las conclusiones podrán propiciar el lanzamiento de nuevos servicios o productos de acuerdo a las necesidades de la comunidad,

optimizar el potencial del personal docente y atraer nuevos convenios interinstitucionales con experiencias similares de otras universidades a nivel nacional e internacional.

La marca Escuela de Gobierno y Políticas de Antioquia, un activo para el Departamento de Antioquia que funda su accionar en el binomio Estado-Universidad.

1.5. Limitaciones

Una gran limitación para la ejecución del presente proyecto de investigación consiste en el límite temporal del convenio interadministrativo que daba vida al programa Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia. Convenio que finalizó en el mes de diciembre de 2011 sin que a la fecha haya habido una renovación por parte de sus socios estratégicos.

Tras el cambio de Administración Departamental es posible que muchos de los servidores públicos formados por la Escuela de Gobierno en el Programa MBS ya no pertenezcan a esta estructura organizacional. Esto dificultaría el contacto con ellos para la elaboración de la entrevista personalizada y la motivación para atender el llamado a participar de la investigación.

A pesar de que la Dirección Ejecutiva de la Escuela de Gobierno ha sentido real interés por apoyar esta propuesta investigativa, puede suceder que los socios estratégicos no autoricen la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos sobre los servidores públicos que participarán del proyecto.

También es conveniente mencionar el bajo nivel de respuesta que se pueda lograr con el cuestionario virtual que será enviado a la muestra seleccionada por medio del correo electrónico, lo cual impediría la sistematización, cruce de variables y análisis de la información.

Por último, se podría presentar inconvenientes para la aprobación del presupuesto en cuando a la contratación del recurso humano que estará al frente de las actividades del proyecto, así como en los gastos generales que implique el mismo.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Hemos querido que la construcción de los referentes teóricos que a la fecha sustentan el presente proyecto de investigación se den en cuatro momentos: el primero, partirá de la definición de lo que es una Escuela de Gobierno, muy acordes a la formulación realizada por el investigador Carlos Matus, Magister en Alta Dirección y Planificación Estratégica de la Universidad de Harvard EE.UU.; en el segundo, haremos una construcción del concepto de Política Pública, siguiendo los lineamientos del Doctor en Ciencia Política de la Universidad de Génova Suiza, André Noël Roth; continuaremos con un tercer momento, y es el que nos convoca a desarrollar una construcción teórica sobre la imagen corporativa y su importancia para la credibilidad organizacional de los procesos de formación; por último, en el cuarto momento, presentamos la opinión pública como esa preferencia, opinión y percepción de la sociedad hacia aquellos hechos que le reportan interés.

2.2. Bases Teóricas

Escuelas de gobierno para aprender a gobernar

Partimos de la Constitución de 1991 y los cambios que ella reflejó en los sectores políticos, económicos y sociales, que dieron responsabilidades a las localidades y propusieron nuevos mecanismos de participación. Hecho que ya se vislumbraba cuando Colombia en los años ochenta se dio a la tarea de reformar la administración pública, otorgar autonomía a los departamentos y gobernar sobre la base de la elección popular de alcaldes.

Son entonces los años noventa el momento en la historia colombiana donde se afianzan estos cambios y se funda la reflexión sobre la administración pública del territorio que “ocupa un lugar destacado en la agenda de los gobiernos locales y regionales y del gobierno nacional, de los partidos políticos, los gremios económicos y diversos movimientos sociales y culturales” (Borda, Borja y Nieto. 2004).

Las responsabilidades que conllevan el ejercicio de gobernar, desde ese momento fueron compartidas, y exigió el manejo eficiente y eficaz de una serie de recursos orientados a la satisfacción de las necesidades de la población. Hecho que demandó un mayor conocimiento sobre bases administrativas, de medición, evaluación y control de lo público. Perspectiva desde la cual surgen propuestas como las Escuelas de Gobierno con nuevos estilos de gestión moderna avaladas por las estructuras académicas de las universidades en el país.

Su principal objetivo se fundó sobre la búsqueda, análisis e interpretación de formas de hacer gobierno, con el propósito de proponer nuevas experiencias y lineamientos que respondan de manera inmediata a las necesidades de la población. No es una Escuela de Administración Pública, ni tampoco un Instituto de Estudios Políticos:

La primera está vinculada estrechamente con el ejercicio de la gestión pública y su objetivo primordial es la formación de funcionarios de la administración pública en el desarrollo de habilidades, destrezas y herramientas de gestión pública. El segundo se concibe como un espacio académico que promueve, orienta y lleva a cabo la investigación, docencia y extensión en el

campo de la Ciencia Política, desde una perspectiva interdisciplinaria, en esa dirección busca estimular el estudio y la reflexión investigativa sobre las ideas políticas y el pensamiento teórico y filosófico político, así como la forma de organización política de la sociedad, el Estado, el gobierno, los partidos políticos, la sociedad civil y el poder.¹

Por su parte, Matus (1998) en su segunda y última conferencia realizada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires Argentina, define una Escuela de Gobierno como:

Un centro de posgrado destinado a formar el estrato tecnopolítico de la sociedad. La palabra tecnopolítico significa "gente capaz de razonar, combinando el juicio técnico con el juicio político". Y capaz de visualizar el intercambio de problemas que se genera cuando se toma una decisión económica y se paga un costo político, o se toma una decisión política y se paga un costo económico o ecológico o de seguridad.

En este orden de ideas, la Escuela de Gobierno es un centro interdisciplinario situado en la frontera entre la Universidad, por una parte, y la sociedad civil y el gobierno por otra, encargada de contribuir al análisis y a la solución de problemas públicos complejos, cuyo manejo supone la colaboración de diversas disciplinas y unidades académicas, con la finalidad de contribuir al desarrollo científico de la gestión pública y su aplicación en los esquemas modernos de gobierno.

¹ Documento postulación al Premio Nacional de Alta Gerencia, Banco de Éxitos de la Administración Pública del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP – Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia, año 2007.

En esta relación de complementación entre la universidad, el Estado y la comunidad se generan momentos de reflexión y propuestas académicas que permiten orientar el ejercicio de lo público. En un mismo escenario, la Universidad como la responsable de que la investigación renueve el conocimiento y se revierta sobre la sociedad en soluciones a las problemáticas de las localidades y la región; igualmente el Estado, con el propósito de orientar la eficiencia y transparencia de las organizaciones encargadas del servicio público.

En Antioquia, la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas es producto de una mirada global realizada a otros modelos de escuelas en el mundo, estructuras americanas y europeas que fueron adaptadas a las características propias de las localidades y las regiones antioqueñas con el fin de resolver los problemas de formación, fortalecer la investigación y los procesos de extensión sobre lo público. Programa que soporta la implementación de esta Política Nacional lo cual le permite potenciar y desarrollar el cumplimiento de esta obligación legal contenida en la Ley 489, logrando dar seguimiento y constante acompañamiento a las administraciones municipales del departamento en los diferentes temas que atañe el quehacer público.

Nuestro segundo apellido: “y Políticas públicas”

El estudio de las políticas públicas es bastante reciente, hasta hace solo cinco décadas el término empieza a ser objeto de estudio. Fueron los anglosajones quienes introdujeron dos conceptos básicos como son: politics y policy.

Por politics, que podemos traducir por política, entendemos la lucha por el poder. Por lo tanto, cuando pretendemos estudiar la

política en el sentido de politics, nuestros objetos de estudio son las fuerzas políticas, las elecciones, las instituciones gubernamentales y parlamentarias. Por policy, podemos traducir por políticas públicas o por el término de política seguido de un adjetivo (social, agrícola, etcétera), hacemos referencia a la acción pública, al aspecto programático de la acción gubernamental. (Kauffer, 2001, p. 2).

Históricamente se le acuña el término policy a Harold Laswell quien desde el año de 1951 hizo grandes aportaciones para el análisis de las políticas públicas.

Aunque será desde la década de los años setenta en Estados Unidos, cuando las políticas públicas comiencen su desarrollo, como consecuencia de la convergencia de corrientes de otras disciplinas para hacer frente a los nuevos desafíos de los poderes públicos, y de la dificultad de las teorías existentes para ofrecer instrumentos de análisis eficaces, con los que afrontar las nuevas demandas. (Estanislao de Kosta, 2009).

Esta perspectiva teórica encuentra sus orígenes, como ya se mencionó, en Harold Lasswell y será desarrollada desde Francia por Jean-Claude Thoenig y Michael Crozier, desde Gran Bretaña por Lewis A. Gunn y B. W. Hogwood, C. Ham y M. Hill, Robert A. W. Rhodes y J. J. Richardson, desde Alemania por F. A. Scharpf y R. Mayntz o desde Italia por Bruno Dente.

Para el análisis del concepto de política pública abordaré el libro escrito por André Noël Roth Deubel² cuyo título es precisamente "Políticas Públicas, Formulación, implementación y evaluación", un texto que surge como parte de su experiencia docente e investigativa y en donde pone a disposición los principales elementos para el análisis científico de la acción política y del Estado, pasando por la teoría que permite reflexionar, pensar y comprender este asunto de interés público.

En el año 1999 Roth define este término como:

Un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución y organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática.

Las Políticas Públicas se han convertido en un tema de vital importancia para el estudio de las ciencias políticas y su relación con la administración pública. Éstas son tomadas hoy en día como herramientas que posibilitan la solución a muchos de los problemas sociales que se presentan en las localidades.

El proceso de diagnóstico es fundamentalmente necesario en la formulación de Políticas Públicas. Este debe partir de un esfuerzo por entender a

² Maestro en Ciencia Política de la Université de Genève Suiza, y Doctor en Ciencias Económicas y Sociales de la misma universidad. Actualmente es director del grupo de investigación "Análisis de las políticas públicas y de la gestión pública" adscrito a la Universidad Nacional de Colombia.

cabalidad las problemáticas para ofrecer mejores opciones, a quienes son encargados de su formulación y análisis, en el desarrollo de estrategias.

Son muchas las tipologías que han sido desarrolladas para el análisis de las políticas públicas. En el presente trabajo solo haremos referencia a los tres grandes modelos teóricos conocidos:

El primer modelo: El Estado es el encargado de atender todas las demandas sociales. Las políticas públicas constituyen respuestas a estas demandas y son analizadas en una perspectiva de optimización de las decisiones colectivas, de racionalidad de los comportamientos de los burócratas.

El segundo modelo: El Estado se encuentra monopolizado por una determinada clase social, tal como lo conciben los enfoques marxistas y neomarxistas descritos por Habermas en 1978, o por grupos específicos según la sociología de las élites y de las organizaciones.

El tercer modelo: Se centra en la distribución del poder y en las interacciones entre actores a través de la representación y de la organización de intereses sectoriales.

Adicionalmente, algunos modelos llamados taxonómicos se dedican a clasificar las políticas públicas y a presentar esquemas secuenciales del ciclo de vida de las mismas. Encontramos estudios que se centran en tipologías, y otros que ofrecen un análisis de los problemas que surgen a lo largo de las diferentes etapas que intervienen en las políticas públicas.

Finalmente, es importante señalar que numerosos análisis de políticas públicas recurren al modelo sistémico:

El mundo político forma un subsistema con estructuras, actores y reglas. Frente a las presiones, solicitudes y estímulos, este sistema reacciona con una respuesta: la política pública. El sistema tiene sus propias características o inputs y genera salidas, soluciones o outputs. El modelo sistémico presenta un marco interpretativo bastante sugerente para el analista. (Kauffer, 2001, p. 5).

Imagen corporativa: un activo valioso del Programa

Mucho se ha hablado de la imagen corporativa como la personalidad favorable o desfavorable, que proyectan las empresas ante sus socios comerciales, clientes y la comunidad en general materializada en la opinión que se genera en los consumidores de sus productos o servicios. De hecho, existen numerosos estudios y abundante información sobre el tema, resultado de grandes investigaciones en la década de los setenta y los ochentas.

No obstante, según Sebastián Romero Buj en su libro *Imagen y Posicionamiento* el rol que desempeña la imagen es múltiple y de gran trascendencia para la vida corporativa de las empresas por lo cual aún hoy resulta de gran importancia su abordaje. Romero Buj realiza un análisis de sus principales funciones dentro de las cuales destaca: "el apoyo institucional y la promoción de la compañía, la contribución a su gestión financiera y la estructura corporativa". (Romero, 1998, p.17).

Este escritor y publicista argumenta que una imagen positiva tiene un efecto favorable sobre los resultados comerciales de la empresa, pues facilita la tarea de los vendedores y agrega un valor adicional a la marca. En este orden de ideas los consumidores perciben que hay un provecho mayor del producto cuando tienen de él una opinión favorable y una plena identificación con la empresa.

Igualmente dice que la imagen es un factor de gran importancia para los gerentes porque mejora las relaciones con el sector financiero. Con seguridad los bancos y las corporaciones concedan crédito mucho más fácil en relación con el posicionamiento de dicha empresa en el mercado. Ni que decir de la valorización que puede otorgar a las acciones de la compañía, donde la percepción positiva que tienen el público de una empresa o de un producto influye en su valor patrimonial.

Para Romero Buj, la imagen contribuye a definir con mayor propiedad los atributos, ventajas y beneficios de las organizaciones, y favorece el establecimiento de una estrategia comercial con mayores posibilidades de éxito.

Cuando se hace una gestión adecuada de la imagen de una empresa se desencadena una compleja dinámica interior que lleva a definir su misión, visión y a planificar con más detalle las acciones comerciales, logrando así simplificar los conceptos fundamentales relacionados con su naturaleza, sus productos y servicios. (Romero, 1998, p.19).

El inicio de las investigaciones desarrolladas sobre la imagen de las empresas data de 1971 cuando se presta atención a la relación entre personas e

imágenes, los signos y los símbolos. Ya en 1977 Joan Costa³ escribe un tratado en donde percibe la imagen como "imago", término que proviene del latín y cuyo significado es "imagen mental" o, representación ligada a lo imaginario y a la memoria. Y es claro que para la construcción de la imagen pública de las empresas, es necesaria la presencia de factores como lo iconográfico, lo simbólico y lo figurativo; pero también es indispensable el abordaje de un conjunto de percepciones y sensaciones diversas que es preciso estudiar.

La imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social. (Costa, 2001, p.60).

Costa, en su libro Imagen Corporativa en el Siglo XXI realiza una numeración concreta y específica de la imagen en el éxito de los negocios. 15 funciones que para nuestros propósitos es necesario mencionar:

1. "Destacar la identidad diferenciadora de la empresa"
2. "Definir el sentido de la cultura organizacional"
3. "Construir la personalidad y el estilo corporativo"
4. "Reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo"
5. "Atraer a los mejores especialistas"
6. "Motivar al mercado de capitales"

³ Comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Ha sido el primero en aplicar la enseñanza de las ciencias de la comunicación a las organizaciones y ha creado un conjunto de métodos para la concepción, implantación y control de la imagen pública de las empresas e instituciones.

7. "Evitar situaciones críticas"
8. "Impulsar nuevos productos y servicios"
9. "Relanzar la empresa"
10. "Genera una opinión pública favorable"
11. "Reducir los mensajes involuntarios"
12. "Optimizar las inversiones en comunicación"
13. "Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión"
14. "Atraer a los clientes y fidelizarlos"
15. "Inventar el futuro"

A pesar que los gerentes y directivos hablan de la necesidad de gozar de una buena reputación, no se preocupan realmente en medirla. Por lo cual es posible inferir la poca importancia que se da a la imagen corporativa cuando de analizar la trayectoria y los resultados de una organización se trata. Un análisis realizado a comienzos de este siglo hablaba de que el 96% de los directivos pensaba que una buena imagen corporativa es muy importante, pero solamente 20 de cada 100 encargaban estudios para medirla y controlarla. De esta afirmación surge un nuevo cuestionamiento: ¿Será que el panorama una década después ha cambiado, y que en la actualidad se dedica más tiempo y esfuerzo a fortalecerla? Este es uno de los objetivos intrínsecos que persigue la presente investigación.

Desde sus públicos, opinión y percepción de la Escuela

A partir de la década de los años 30 se populariza la idea de opinión pública mediante la aplicación en los Estados Unidos de técnicas como el sondeo y la encuesta para medir la opinión. No obstante, es un fenómeno muy anterior al momento en que se anuncia el término y todavía más a la construcción de la teoría.

Con el surgimiento de la cultura de masas y con la demanda permanente hacia el Estado frente a sus acciones, se da una rápida evolución del término hasta llegar a finales del siglo XX a concebir al ciudadano como "el público". Hoy en día está estrechamente ligado con los "muestreos de opinión pública" y entre sus pioneros se encuentra el analista estadounidense George Horace Gallup, inventor de la encuesta de sondeo que lleva su nombre.

Fue durante la segunda guerra mundial cuando varios ministerios de los Estados Unidos, Francia y Alemania, entre otros países, realizaron sondeos de opinión con el propósito de conocer la posición de la población frente a temas políticos, económicos y militares. Al respecto Rosa María Alfaro argumenta:

La encuesta de opinión puede tener otro uso, el de hacer visibles las demandas de la gente, evidenciar sus rabias y críticas, procesar de manera pública lo que está en cuestión. Se pueden colocar temas nuevos o reiterar la importancia de los de siempre, a partir de la ciudadanía. (Alfaro, 1998, p.54).

Por lo general, son aplicadas sobre las bases de contiendas electorales, para mostrar la supremacía de un poder político frente a otros. Instrumentos bases de la comunicación política que es concebida por Habermas como un debate público en el cual se delibera sobre las críticas y propuestas de diferentes personas, grupos y clases sociales.

Ahora bien el objetivo de nuestro estudio entiende la opinión como un concepto de valor que tiene alguien sobre determinado asunto, no siempre desde lo político.

La opinión es ante todo, una manera personal de responder y fijar posición ante el objeto o tema considerado. La opinión implica una posición del Yo y expresa su preferencia o apreciación propia. Esta evaluación se realiza en función de una escala particular del individuo, su propia escala de valores que varía de una persona a otra. (Gómez, 1982, p.63).

En este orden de ideas la opinión no expresa un conocimiento profundo en el sentido estricto de la palabra, sino una apreciación y evaluación que en muchas oportunidades parte de la subjetividad de individuo. Preferencia de una comunidad hacia situaciones que le produzcan interés como podría ser la imagen que una organización proyecta ante sus públicos.

Y es esta relación, imagen corporativa y opinión, la que proponemos en el objeto de estudio, muy de la mano de Italo Pizzolante quien sostiene a finales del siglo XXI que la imagen es una sólida estructura mental que llegan a la opinión pública y que soporta la credibilidad de empresas, corporaciones y personas. "La buena imagen, o percepción positiva, construida en la mente de nuestros públicos, cuando se basa en la verdad y conducta, se convierte en un seguro de vida, buena póliza que puede salvar la vida corporativa".

Esta idea también fue ratificada a mediados de la década de los noventa por Kotler y Armstrong en donde afirma que la imagen es la manera como un individuo o grupo percibe una organización. Por lo cual debe haber una preocupación constante por proyectar una imagen que se vuelva en un activo valioso para el logro de los objetivos y metas corporativas; y que además ayuden a construir una percepción favorables en aquellos grupos de interés.

2.3. Definición de Términos

Los siguientes términos fueron utilizados en el desarrollo del marco teórico, se realiza una breve definición de cada uno de ellos para permitir a los lectores claridad en su utilización. Éstos son:

Actores sociales

Hace referencia a individuos, grupos, organizaciones e instituciones, con incidencia en la sociedad, quienes a partir de una conciencia propia lanzan acciones y propuestas para dar respuestas a las necesidades identificadas como prioritarias. Este generador de estrategias de acción es concebido como un sujeto colectivo que contribuye a la transformación de la sociedad.

Por lo general los actores sociales actúan sobre el marco de relaciones sociales desiguales basadas en la vulneración y garantía de los derechos. Por eso algunos Estados construyen su transformación teniendo como base el desarrollo de actores sociales ligados a las características de las nuevas reglas institucionales, en donde son reconocidos por su capacidad para asumir la función de planificación y de gestión ascendente del desarrollo.

Administración pública

Es preciso dar un vistazo al término desde sus raíces etimológicas para comprender su real significación. Encontramos que la palabra administración tiene su origen en el latín, y se compone por el prefijo "ad" o dar, y la frase "ministrare" que significa servir.

En este sentido podríamos decir que administración pública es el ejercicio correspondiente a la actividad del Poder Ejecutivo que tiene como objetivo la

gestión de los bienes del Estado para satisfacer de forma inmediata y permanente las necesidades de los ciudadanos y lograr con ello el bienestar general.

Pero siendo más generosos en su enfoque, la administración pública es el instrumento que el gobierno utiliza para la ejecución práctica de todos sus programas; entidades de servicio orientas bajo la filosofía del Estado encaminadas al planteamiento, ejecución y control de las políticas en el cumplimiento de los fines.

Convenio Interadministrativo

Para entender este término es necesario referirnos en primer lugar a la Ley 489 de 1998, en su Artículo 95 cuando declara la posibilidad de asociación entre entidades públicas las cuales podrán vincularse con el fin de cooperar en el cumplimiento de funciones administrativas o de prestar conjuntamente servicios que se hallen a su cargo, mediante la celebración de convenios interadministrativos o la conformación de personas jurídicas sin ánimo de lucro.

Es claro que los convenios interadministrativos son formas de gestión en donde se crean vínculos jurídicos que antes no existían entre mínimo dos partes. Estos vínculos se traducen en obligaciones contractuales concretas concordantes con la aplicación de las normas en materia de contratación estatal.

Tienen como características principales las siguientes: constituyen verdaderos contratos en los términos del Código de Comercio cuando su objeto lo constituyen obligaciones patrimoniales; tienen como fuente la autonomía

contractual; son contratos nominados puesto que están mencionados en la ley; son contratos atípicos desde la perspectiva legal dado que se advierte la ausencia de unas normas que de manera detallada los disciplinen; la normatividad a la cual se encuentran sujetos en principio es la del Estatuto General de Contratación, en atención a que las partes que los celebran son entidades estatales y, por consiguiente, también se obligan a las disposiciones que resulten pertinentes del Código Civil y del Código de Comercio; dan lugar a la creación de obligaciones jurídicamente exigibles; persiguen una finalidad común a través de la realización de intereses compartidos entre las entidades vinculadas, entre otras.

Cuestionario

Procedimiento de recolección de datos que según María del Carmen Sandino consiste en formular por escrito preguntas para que el entrevistado las responda también por escrito. No requiere la presencia del entrevistador por lo cual es posible enviarlo por correo u otro medio, con la precaución de que llegue a manos del destinatario para aumentar las posibilidades de reenvío.

Tiene ciertas ventajas en cuanto que permite abarcar un área geográfica mayor y alcanzar un mayor número de personas debido a que no hay un entrevistador que deba trasladarse de un lugar a otro y que deba interrogar a las personas individualmente.

Entrevista

Lo entendemos como un acto de comunicación oral o escrita que se establece entre dos o más personas, el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados, con el fin de obtener una información o una opinión sobre determinado tema.

Existen dos modalidades de entrevistas, la estructurada y la no estructurada. En la primera, las preguntas se plantean en el mismo orden y en los mismos términos; la segunda, supone mayor libertad ya que no hay una estandarización formal.

Al suponer una interacción directa se puede presentar dificultades como el bajo nivel de expresión verbal del entrevistado o la subjetividad del entrevistador para comprender las respuestas. Además, que demanda más cantidad de tiempo para la recolección de datos e incremento en los costos de la investigación.

Sin embargo, se presentan ventajas como la posibilidad de obtener mayor porcentaje de repuestas, una información más precisa y mayor flexibilidad para aclarar y repetir las preguntas que presenten alguna dificultad de comprensión.

Escuela de gobierno

La definición que hacemos sobre el término escuela de gobierno está basada en la segunda y última conferencia realizada por Carlos Matus el 27 de mayo de 1998 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina.

Es un centro destinado a formar el estrato tecnopolítico de la sociedad conformado por dirigentes políticos, asesores, consultores, personal directivo, profesores de ciencias sociales, estudiantes y la ciudadanía. Personas capaces de visualizar el intercambio de problemas que se genera cuando se toma una decisión económica y se paga un costo político, o se toma una decisión política y se paga un costo económico, o ecológico o de seguridad.

Es un concepto que descansa sobre la teoría del juego social en donde se entiende la sociedad como un gran juego, con actores y no agentes. Actores que toman posiciones y están comprometidos dentro del juego, y no como observadores desde fuera.

El principal propósito de una escuela de gobierno es el servicio a la política mediante la elevación de la capacidad de gobierno que significa abordar el problema desde tres variables, el liderazgo de los dirigentes políticos, la experiencia acumulada a lo largo del ejercicio político, y el capital cognitivo. Ahora bien, una escuela de gobierno no es un centro de formación interdisciplinaria. No es una gran oferta de cursos de donde se puede escoger y darse una formación más amplia. No es un centro de debate sobre problemas concretos en donde se pueda estudiar integración económica, globalización, los problemas de la salud o de la educación, entre otros. No es un posgrado en administración pública, en economía, en ciencia política o políticas públicas.

Estado

Son muchas las definiciones que teóricos y grandes pensadores han dado a este término, entre ellos tenemos a Marco Tulio Cicerón quien concebía al Estado como una "multitud de hombres ligados por la comunidad del derecho y de la utilidad". Así mismo, San Agustín, Obispo y uno de los cuatro Padres más influyentes de la Iglesia Latina se refirió a éste como una reunión de hombres dotados de razón y enlazados en virtud de la común participación de las cosas que aman. Ahora bien, el filósofo alemán Immanuel Kant aportó a su definición con el argumento de que es una variedad de hombres bajo leyes jurídicas.

Por su parte, el jurista y poeta holandés Hugo Grocio lo definió como una asociación perfecta de hombres libres unidos para gozar de sus derechos y para la utilidad común; una asociación política soberana que dispone de un territorio propio, con una organización específica y un supremo poder facultado para crear el derecho positivo. No obstante, siguiendo los planteamientos de Pierre Bourdieu desarrollados en 1970, no basta con la presencia de las condiciones que definen un Estado como son: un territorio, una población y una autoridad; para que exista el Estado.

Podemos decir entonces que el Estado es entendido como la configuración de organizaciones del orden público a través de la cual se persiguen metas que dan respuestas a las demandas sociales, que estructuran, modelan e influyen en los procesos económicos y políticos, entre otros. Con la capacidad de formalizar unas reglas de juego en el ámbito que pretende regular, por medio de textos jurídicos y administrativos; con el poder de crear organizaciones y redes de interacción que sirven de enlace con el entorno en el cual desea desarrollar su acción.

Extensión

Siguiendo la definición que la Universidad de Antioquia hace sobre esta dimensión, y acogiéndonos a la formulación realizada por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia en su direccionamiento estratégico, decimos que el término extensión es la forma como se expresa la relación con la gerencia pública, mediante procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales, realizados mediante actividades de consultoría, asesoría, asistencia técnica e interventoría de proyectos.

Formación

Dimensión de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia que hace alusión al desarrollo de programas académicos dirigidos a los servidores públicos y a la sociedad civil. El uso de métodos pedagógicos tienen como objetivo facilitar el logro de los fines de transformación de conductas y comportamientos para el mejoramiento de la gestión pública, mediante la realización de diplomas, cursos, seminarios, talleres, capacitaciones y otros eventos, a través de modalidades presencial, semipresencial, educación virtual y a distancia.

Imagen corporativa

Es la personalidad de una organización proyectada ante sus empleados, sus proveedores, sus clientes y la comunidad misma en donde se inscribe. Establece por lo tanto la identidad de una compañía o de una marca y constituye las ideas que la opinión pública tenga sobre ella en relación a la calidad de sus productos, al buen servicio, a la atención ofrecida y al trato del personal, entre otros.

Esta imagen es genera por elementos visuales que llevan una serie de mensajes para proyectar la idea deseada sobre el público. Elementos como la marca, el color, la tipografía y la diagramación, entre otros, generan ciertos estímulos e impresiones en la mente de los observadores que son traducidas en las percepciones que se tenga de la empresa.

La importancia de preocuparnos por una buena imagen corporativa radica en aumentar y preservar el prestigio de la empresa, lo que garantizará un incremento de las ventas por la preferencia de sus productos o servicios. Así mismo, se puede obtener una presencia permanente en la conciencia del público.

Investigación

Para la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia, es una dimensión que tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos en la búsqueda de soluciones a los problemas locales o regionales, innovando en procesos para el mejoramiento de la calidad de la gestión pública y de los servicios que reciben los ciudadanos.

Se han determinado cuatro aspectos que definen las líneas de investigación como son: Generales, relacionado con lo público, con problemas locales, derechos humanos, violencia, cultura ciudadana, pensamiento y prácticas públicas; gobierno, relacionado con gobernabilidad, la gestión pública y control en los diversos aspectos relacionados con lo público; planeación, se refiere al diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, planes, programas y proyectos; aplicados, abordan el diseño y desarrollo de metodologías e instrumentos para el análisis, la evaluación y el control de diversos aspectos públicos.

Opinión Pública

Son distintas las formas en que se manifiesta la tendencia, preferencia o el sentir de una sociedad sobre hechos sociales y de la vida pública, entre ellas: Protestas, huelgas, tomas de establecimiento, cese de actividades académicas o laborales y hoy en día la manifestación en redes sociales sobre un tema específico. Es un gran indicador para los estados democráticos donde el gobierno depende del pueblo.

Existen muchas definiciones sobre el término, en relación con el marco de referencia conceptual sobre el cual son formulados. Para el presente estudio nos interesa tres, la perspectiva racional formulada por Ferdinand

Tönnies (1902) que entiende la opinión pública como un conglomerado de puntos de vista, deseos y propósitos diversos y contradictorios; otra, la formulada por Hans Speier (1950) desde una perspectiva liberal-democrática que entiende este término como las opiniones sobre cuestiones de interés para la nación expresada libre y públicamente por gentes ajenas al gobierno, que pretenden tener el derecho de influir y determinar las acciones, el personal o la estructura de su gobierno; por último, desde la perspectiva de la ciencia política desarrollada por el italiano Giovanni Sartori (1987), quien sostiene que ante todo es un concepto político que expresa el sentir de un público, o multiplicidad de públicos, cuyos difusos estados mentales (de opinión) se interrelacionan con corrientes de información referentes al estado de la res pública.

Políticas Públicas

Para entender este término retomamos los planteamientos de André Noë Toth que lo define como un conjunto de programas de acción que representan la realización concreta de decisiones, el medio usado por el Estado, en su voluntad de modificar comportamientos mediante el cambio de las reglas de juego.

No obstante es un término que ha tenido muchas acepciones, entre las cuales encontramos: Ejercicio del poder por parte de las autoridades públicas, o bien, flujos información y cursos de acción relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; definición ésta que integra al ciudadano como protagonista en la consecución de los objetivos políticos.

Para algunos teóricos las políticas públicas son un conjunto de acciones y decisiones que responden a situaciones problemáticas que esperan del

Estado su intervención para llevarlas a niveles manejables socialmente hablando. Sin embargo Noë Roth asegura que es una definición que se queda corta porque sugiere un papel reactivo del Estado en donde no hay un diagnóstico de la problemática ni definición de objetivos a partir de una construcción colectiva de los actores de la política.

En trascendental en la definición de una política pública los escenarios de deliberación y decisión en donde son tenidas en cuenta las ideas individuales de los diferentes actores que proponen el cambio, un procesos que se consolida mediante la existencia de una discusión participativa e informada alrededor de las prioridades sociales.

Servidor público

Este término es utilizado a partir de la Constitución Política de 1991 y es aplicado sobre aquella persona que presta sus servicios en un organismo del Estado, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial.

Existen tres tipo de servidores públicos: los empleados públicos, aquellos que están vinculados formalmente a la entidad correspondiente; los trabajadores oficiales, personas que son empleadas mediante contratos de trabajo que pueden darse por terminado de acuerdo con el desempeño mostrado por el trabajador; y por últimos los miembros de corporaciones de elección popular, quienes son elegidos por medio del voto popular y que han de servir a la comunidad.

Según la forma como una persona accede al cargo de servidor público se da una clasificación en los siguientes términos: De carrera, quienes acceden por concurso al enfrentarse con otras personas por el cargo; De libre

nombramiento y remoción, tras la decisión de contratación del superior jerárquico del cargo al cual aspiran; y miembros de elección popular, elegidos por medio del voto popular durante un determinado período de tiempo.

Sondeo de opinión

Es una medición no estadística que tiene por objetivo conocer las opiniones de una población acerca de un determinado tema, son llevadas a cabo a partir de una serie de preguntas y respuestas aplicadas sobre una muestra específica.

Este método fue usado inicialmente en Estados Unidos en el año de 1824 para conocer la intención de voto de los habitantes de la población de Harrisburg Pennsylvania. Tales sondeos sin métodos científicos se volvieron gradualmente populares hasta llegar a practicarse en el ámbito nacional.

Tecnopolítica:

Para Matus (1998) la palabra tecnopolítica significa "gente capaz de razonar, combinando el juicio técnico con el juicio político". Personas que visualizan los problemas que se genera tras la toma de decisiones políticas que tienen incidencia en todos los ámbitos, desde lo económico, lo social y lo ecológico, entre otros. Encontramos entre estos al conjunto de servidores públicos compuesto por la dirigencia político-administrativo, los asesores, consultores, personal directivo de los gremios, docentes y estudiantes, así como la ciudadanía en general que influyen en el ejercicio de lo público.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de Investigación

Esta investigación estará orientada bajo un enfoque cualitativo que centrará su atención en métodos de recolección de datos para explorar las relaciones sociales que en estos 10 años de creación la Escuela de Gobierno ha establecido con sus públicos. El nivel de profundidad investigativa será de tipo explicativo en donde se busca conocer a fondo un fenómeno y relacionarlo con las variables que explican su situación con el fin de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de esta propuesta está basado en la Investigación de Campo en donde la recolección de datos se realizará directamente con la participación de los servidores públicos que fueron beneficiados con los programas de formación de la Escuela de Gobierno. Esta investigación se apoyará en información proveniente de entrevistas y cuestionarios.

3.3. Población y Muestra

Muestra significativa de servidores públicos del Departamento de Antioquia que fueron certificados en el Programa de Profundización Gerencial MBS (Materias Básicas del Administrador) cuya coordinación académica fue dirigida por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia.

Se tomará una muestra aleatoria a partir de la lista de certificados para la realización de la encuesta virtual y una muestra no aleatoria intencional para la realización de la entrevista presencial. Hombres y mujeres, funcionarios de instituciones centralizadas y descentralizadas del departamento de Antioquia. Calculó un 10% del total de registros de nuestras bases de datos, cuyas cifras arrojan a la fecha a 1.300 servidores públicos certificados en MBS.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la investigación sobre la imagen corporativa de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia hacia la credibilidad en el desarrollo de sus programas de formación, se utilizarán dos tipos de técnicas:

De un lado se recurrirá a la entrevista presencial sobre la base de un instrumento no estructurado lo que supone una mayor libertad en la interacción con los servidores públicos participantes ya que no hay una estandarización formal. Sin embargo, es necesario que el instrumento esté focalizado y contenga una lista de tópicos comunes en los que se centrarán las 30 entrevistas a desarrollar.

Por medio de la entrevista podemos obtener un mayor porcentaje de información, más clara y precisa cuando podemos ver gestos y actitudes en los entrevistados. Además tendremos la oportunidad de repetir y aclarar las preguntas cuando se presente alguna dificultad para su entendimiento o la respuesta no sea satisfactoria para los objetivos de la investigación.

De otro lado, y con el propósito de poder llegar al tamaño total de la muestra, se complementará lo anterior con el desarrollo de un cuestionario

virtual estructurado en donde las preguntas serán planteadas en el mismo orden y en los mismos términos. Éste será enviado por correo electrónico al 10% de la base de datos del Programa MBS, según la muestra seleccionada.

3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

El desarrollo de la presente investigación se realizará a partir de tres fases:

Fase 1: Línea Base

Punto de partida del proceso investigativo donde se definen las categorías de análisis o variables utilizadas para la interpretación de datos. En esta fase se da revisión al marco teórico formulado y se realizan ajustes al proyecto de investigación.

Fase 2: Aplicación de instrumentos

Implica la formulación y el diseño de instrumentos para la recolección de la información, así como la realización de entrevistas y aplicación de la encuesta virtual.

Fase 3: Hallazgos y análisis

Fase destinada para el análisis e interpretación de la información recopilada y la elaboración del documento final con sus respectivas conclusiones.

Cabe resaltar que mediante el análisis de los datos se logrará resolver el interrogante que se planteó al inicio del proyecto de investigación. Para ello es necesario articularlos y relacionarlos mediante la definición de variables que facilitan la interpretación.

Es de aclarar que para el presente proyecto no se redactaron hipótesis, éstas están implícitas en los objetivos que en este caso serán los que orienten el proceso de recolección de datos. El análisis por lo tanto establecerá la relación entre la información recopilada y dará respuesta a los objetivos propuestos. Así lo plantea Briones citado por Sandino (1995, p. 149) cuando se refiere al argumento de Guillermo Briones: “Los objetivos pueden contener, implícitamente, hipótesis que conducen la marcha de la investigación y llevan finalmente a un sistema de interpretación acorde con el marco teórico.”

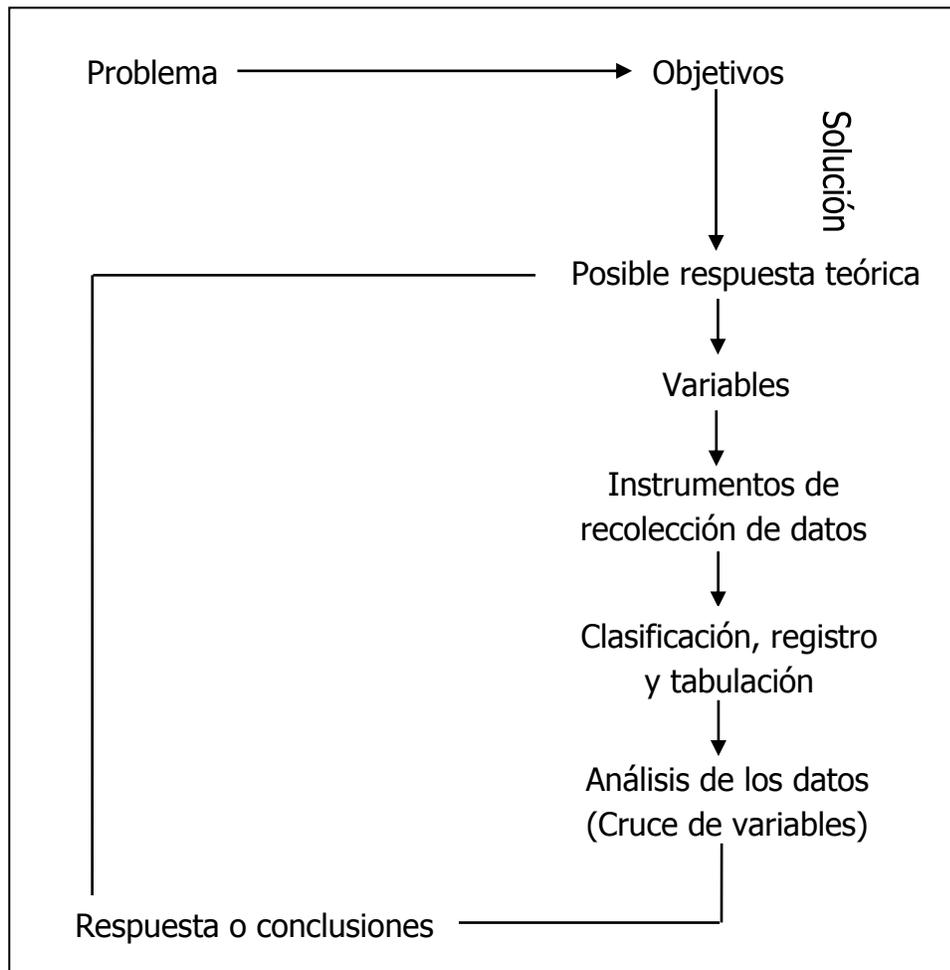


Gráfico 1: Modelo análisis de la información. Adaptación del modelo de análisis propuesto por María del Carmen Sandino.

En este sentido se realizará un análisis sistemático en donde se examinarán las relaciones entre variables para extraer evidencias que permitan dar soporte a la estructura teórica que motiva la investigación. Para ello se hará en primer lugar una clasificación, registro y tabulación de la información recopilada.

En el gráfico anterior se expresa la manera como se realizará el proceso investigativo, partiendo del problema y llegando a la respuesta o conclusiones.

CAPÍTULO 4: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

El tiempo estimado para la duración de este proyecto de investigación es de 10 meses contados a partir de marzo, y distribuidos de la siguiente manera:

La Fase No.1 o de línea base, tendrá una duración de tres (3) meses, porque implica un primer acercamiento con los socios de la Escuela de Gobierno para la aprobación del proyecto de investigación, así mismo, ajustes en la demarcación y formulación del problema de investigación, elaboración de objetivos y del marco teórico. Con la presentación de la propuesta de investigación al equipo directivo de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia se busca respaldo y financiación para la publicación de resultados.

La Fase No.2 o de aplicación de instrumentos, exigirá una inversión en tiempo de cuatro (4) meses. Se compone básicamente de todas las actividades que habrá que desarrollar para la captura de información y la tabulación de la misma. Se hace necesario contar con el apoyo de profesionales, un web master para la elaboración de la encuesta virtual, y un tabulador y digitador para la sistematización de datos.

La Fase No.3 o de hallazgos y análisis, es la etapa concluyente de este proceso investigativo. Una vez recopilada y sistematizada la información se procederá al análisis, contrastación e interpretación de los datos. Para ello se invertirá un período de tiempo de tres (3) meses. Se presentará el producto

final a los directivos de la Escuela de Gobierno y a sus socios estratégicos para que autoricen la publicación de los mismos.

El costo total de este proyecto de investigación es de \$ 35.000.000 millones aproximados, en donde se presupuesta conceptos de contratación de recurso humano y gastos generales como transporte e insumos de oficina.

Cuadro 1: Recursos necesarios para la implementación

PRESUPUESTO				
Concepto o rubro	Cant.	Meses	Valor Unid.	Valor Total
Recurso Humano				
Investigador principal	1	10	\$ 2.500.000	\$ 25.000.000
Web master para el montaje de la encuesta virtual	1	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Tabulador y digitador	1	2	750.000	\$ 1.500.000
Gastos Generales				
Transporte	Global	10	\$ 80.000	800.000
Insumos de oficina: Papelería, fotocopias, bolígrafos, Impresión de documentos	Global	10	\$ 100.000	1.000.000
Alquiler de equipos de cómputo para la sistematización y análisis de la información.	Global	10	\$ 400.000	\$ 4.000.000
Producción e impresión del documento final	1	1	\$ 500.000	\$ 500.000
TOTAL DE TOTALES				\$ 34.300.000

4.2. Cronograma de Actividades

A continuación se hace una descripción detallada del tiempo estimado.

Cuadro 2: Cronograma de actividades año 2012

FASES DEL PROCESO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	CRONOGRAMA AÑO 2012										
		Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agt.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
FASE No. 1 Línea de base	Acercamiento con los socios de la Escuela de Gobierno	■										
	Ajuste en la demarcación del problema de investigación	■										
	Ajuste en los objetivos	■										
	Análisis bibliográfico		■	■								
	Consulta en Internet		■	■								
	Ajuste en el marco teórico		■	■								
	Presentación del proyecto de investigación y contratación del recurso humano			■								
FASE No. 2 Aplicación de instrumentos	Aprobación de los ajuste del proyecto de investigación				■							
	Definición de recursos económicos					■						
	Definición de categoría de análisis				■							
	Organización de base de datos de servidores públicos certificados				■							
	Ajuste de instrumentos para la recolección de datos				■							
	Realización de entrevistas personales						■	■				
	Oficio de invitación a participar del proceso de investigación					■						
	Aplicación de encuesta virtual						■	■				
FASE No. 3 Hallazgos y análisis	Tabulación de encuestas								■			
	Relación de conceptualización								■			
	Análisis, contrastación e interpretación de datos									■		
	Elaboración de informe final										■	■
	Impresión y entrega de resultados											■

BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO, R. (1998). Opinión Pública, Medios y Ciudadanía. En: Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui. No.64.
- COSTA, J. (2001). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. La Crujía Ediciones, Argentina.
- CHAVES, N. (1990) La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. GG. Diseño. Barcelona.
- Documento postulación al Premio Nacional de Alta Gerencia, Banco de Éxitos de la Administración Pública del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP – Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia, año 2007.
- FALS, O., BORJA, M., NIETO, A., y QUIMBAY, R. (2004). Bases territoriales de la gobernabilidad en Colombia. En: Revista Administración y Desarrollo. Bogotá D.C. No 41.
- GIRALDO, F. (1993). Evaluación de Impacto Social, Sistema de Programación, Evaluación y Seguimiento. Medellín.
- GÓMEZ, L. (1982). Opinión Pública y Medios de Difusión. CIESPAL, 1ra ed. Quito Ecuador.
- MATUS, C. (1998). Segunda conferencia sobre Escuela de Gobierno. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires. Argentina.
- JARAMILLO, L. (2008). Pasaporte MBS Gerente General. Impresión Cargraphics S.A., Colombia.
- Plan de Acción 2011, Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia.
- ROMERO, S. (1998). Imagen y Posicionamiento. Editorial Grijalbo S.A., Santa Fe de Bogotá.

- ROTH, A. (2002). Políticas Públicas, Formulación, Implementación y Evaluación. Ediciones Aurora, Colombia.
- SABINO, C. (1992) El Proceso de Investigación. Ed. Panapo, Caracas Venezuela.
- SANDINO, M. (1995) Metodología de la Investigación Científica. Librería Jurídica Sánchez R. Ltda. Medellín.

Cibergrafía

- Conferencia publicada previamente en la Revista ASAP N°33, de junio de 1999, p. 25- 36, bajo el título "Segunda Conferencia de Carlos Matus. Miércoles 27 de Mayo de 1998". Recuperado el 12 de mayo de, http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-82652007000200007
- Definición de la Misión de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia. Recuperado el 20 de mayo de 2011 de: http://www.escuelagobierno.org/escuela/index.php?sub_cat=25744
- Fernández, E. (2009) Políticas Públicas. En Román Reyes (Dir): Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social, Tomo 1/2/3/4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid-México. Recuperado el 20 de abril de 2011, de http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/P/politicas_publicas_b.htm
- Imagen Corporativa. Recuperado el 23 de mayo de 2011 de: http://www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf
- Kauffer, E. Las Políticas Públicas: algunos apuntes generales. Recuperado el 18 de mayo de 2011, de: <http://cgpp.app.jalisco.gob.mx/images/ppapuntes.pdf>

ANEXOS

ANEXO No. 1: Oficio de invitación a participar del proceso de investigación



(Ciudad y fecha)

(Trato)
(Nombre del participante)
(Cargo)
(Empresa)

Asunto: Invitación a participar de estudio de medición de impacto.

Reciba un cordial saludo.

La Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia ha emprendido un proceso de investigación en el cual deseamos determinar el impacto generado en la formación de servidores públicos en el Departamento. Para esto, deseamos conocer las opiniones y percepciones de las comunidades, sectores y empresas donde hemos tenido presencia institucional.

Nos dirigimos a usted con el propósito de que haga parte de este estudio, ya que ha sido uno de los 1.300 servidores públicos de Antioquia que participó del Programa MBS (Materias Básicas del Administrador) y en ese orden de ideas pudo conocer nuestro espacio académico de orientación en el campo de la ciencia política.

Agradecemos nos diligencie el formulario adjunto y nos lo haga llegar al correo electrónico escuela@escuelagobierno.org, sus ideas serán tenidas en cuenta en nuestro proceso de planeación estratégica para el mejoramiento de la capacidad de gobierno y la democracia en Antioquia.

Atentamente,

(Director Ejecutivo de la Escuela de Gobierno)

ANEXO No.2: Cuestionario virtual estructurado

 <p style="font-size: small;">Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia</p>	Título: Cuestionario virtual estructurado para medición de impacto.		
	Código: Páginas:	Fecha: Número:	Elaboró: Diana Isabel Valencia, Asistente Administrativa/Jorge Cuadros Muñoz, Comunicador Social.
DATOS GENERALES			
Nombres:		Apellidos:	Edad:
Municipio:		Ocupación:	
Entidad donde labora:			
Instrucción: Marque con una X dentro del cuadro correspondiente a cada dato que se solicita.			
Género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>			
Tipo de contratación: Término fijo <input type="checkbox"/> Término Indefinido <input type="checkbox"/> Prestación de servicios <input type="checkbox"/> Obra o labor <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/>			
Nivel del cargo: Gerencial <input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/> Asesor <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/>			

Este cuestionario ha sido elaborado para determinar el impacto generado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas Antioquia en la formación de servidores públicos en el Departamento. Se le pide responderlo honestamente y desinteresadamente, los resultados que arroje serán guardados confidencialmente y serán utilizados en nuestro proceso de planeación estratégica.

Instrucción: a continuación encontrará 21 preguntas de las cuales usted deberá seleccionar con una X las respuestas que considere adecuadas según su criterio.

1. ¿Conoce el Programa Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia?

- a. Si
- b. No
- c. Parcialmente

2. ¿Qué vínculos ha tenido con nuestro programa?

- a. Contratista
- b. Docente
- c. Estudiante
- d. Ninguno

3. ¿En cuáles programas de formación ha participado?

- a. Diploma
- b. Seminario
- c. Foro
- d. Evento Internacional
- e. Encuentro
- f. Conversatorio
- g. Otro. Cuál _____

4. Su participación en los programas que ofrece la Escuela de Gobierno los ha realizado en calidad de:

- a. Servidor público
- b. Estudiante universitario
- c. Investigador
- d. Líder comunitario
- e. Docente Universitario.

5. ¿Está aplicando en su vida laboral y/o personal las habilidades, técnicas y herramientas impartidas en los programas de formación en los cuales ha participado?

- a. SI
- b. NO
- c. Casi siempre
- d. Ocasionalmente

6. ¿A través de qué medio se enteró de nuestros programas de formación, extensión e investigación?

- a. Página web.
- b. Sistema de radio educativa de la Universidad de Antioquia
- c. Correo electrónico
- d. Plegable
- e. Referido
- f. Otro. Cuál _____

7. Señale las instituciones que conforman la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia.

- a. Departamento de Antioquia, Municipio de Medellín, Universidad de Antioquia.
- b. Departamento de Antioquia, Universidad de Antioquia, Instituto para el Desarrollo de Antioquia.
- c. Universidad de Antioquia, Universidad Nacional y Escuela Superior de Administración Pública ESAP.
- d. No sabe.

8. Indique cuáles de las siguientes publicaciones desarrolladas por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas conoce:

- a. Apuntes de Gobierno
- b. Programas de Gobierno y perfil de alcaldes
- c. Boletín Electrónico Sin Fronteras.
- d. Resultados de Convocatorias de Investigación.
- e. Otro. Cuál _____

9. De una calificación a los programas que ofrece la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia.

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Aceptable
- d. Deficiente
- e. Inaceptable

10. ¿Cuál ha sido el impacto de los conocimientos adquiridos con nuestros programas de formación?

- a. Aplicabilidad de los contenidos en su área de trabajo.
- b. Mejoramiento de su capacidad de gestión
- c. Cambio en la mentalidad frente al ejercicio de lo público.
- d. Mejoraron los resultados en su área o lugar de trabajo.
- e. Aplicación de nuevas técnicas y herramientas de gestión.
- f. Desarrollo de competencias.

11. ¿Con cuáles competencias ha contribuido la Escuela de gobierno con sus programas de formación, extensión e investigación?

- a. Orientación a resultados.
- b. Orientación al usuario y al ciudadano.
- c. Transparencia.
- d. Compromiso con la Organización
- e. Liderazgo
- f. Planeación
- g. Toma de decisiones
- h. Dirección y Desarrollo de Personal
- i. Conocimiento del entorno
- j. Experticia
- k. Construcción de relaciones
- l. Iniciativa, innovación, creatividad
- m. Aprendizaje Continuo
- n. Trabajo en equipo y Colaboración

12. ¿Considera que el programa Escuela de gobierno a través de sus programas de formación, extensión e investigación, da cumplimiento a su objetivo principal de contribuir al mejoramiento de la capacidad de gobierno y la democracia en Antioquia?

- a. SI
- b. NO
- c. La mayoría de las veces
- d. Pocas veces

13. Las temáticas abordadas en los programas de formación son:

- e. Pertinentes en sus contenidos
- f. Aplicables a su entorno laboral, social y familiar
- g. Coherentes con el objetivo general del programa.
- h. Actualizados a la normatividad sobre administración pública.
- i. Responden a sus necesidades de capacitación.

14. Los programas ofrecidos por la Escuela de Gobierno han contribuido con:

- a. Mejorar el liderazgo de nuestros dirigentes políticos.
- b. Actualizar conocimientos.
- c. Mejorar el diseño organizativo en las entidades públicas
- d. Mejorar la pericia en el manejo de lo público.
- e. No sabe

15. ¿Ha recomendado participar de los programas de formación, extensión e investigación de la Escuela de Gobierno?

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces
- d. Pocas veces

16. ¿Ha recibido beneficios adicionales, tales como ascensos o un cargo de mayor nivel, a raíz de su participación en los programas de formación de la Escuela de Gobierno?

- a. SI
- b. No
- c. Otro. Cuál: _____

17. ¿Continuaría participando de futuros programas de formación organizados por la Escuela de Gobierno?

- a. Si
- b. No

- c. Es probable
- d. Lo dudo. ¿Por qué?_____

18. La manera como los docentes de la Escuela de Gobierno dan a conocer la información acerca de políticas, normatividad, reglamentos y procedimientos en la función pública son:

- a. Clara
- b. Clara y aplicable
- c. Poco clara
- d. Poco aplicable en el ejercicio

19. ¿considera que su capacidad profesional ha sido más valorada a raíz de su participación en los programas de formación de la Escuela de Gobierno?

- a. En todo momento
- b. La mitad del tiempo
- c. Rara vez
- d. Nunca.

20. Considera que la planeación de los programas de formación impartidos por la Escuela de Gobierno es:

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala
- d. Pésima

21. Indique el numeral que más se acerca a lo que piensa sobre la Escuela de Gobierno.

- a. Toma en cuenta las necesidades del sector público en la planeación estratégica de sus programas de formación, extensión e investigación.
- b. Contribuye a los procesos de reflexión, reconocimiento, investigación y aplicación del conocimiento, en torno a los problemas de gobierno.
- c. Mejorar las capacidades en el ejercicio de la función pública y la democracia en Antioquia.
- d. Existen otros programas más efectivos que la Escuela de Gobierno para la formación de servidores públicos en el Departamento.
- e. No logra establecer el binomio Estado-Universidad en el Departamento de Antioquia.

¡Gracias por su participación!

ANEXO No.3: Instrumento no estructurado para entrevista presencial

	Título: Instrumento no estructurado para entrevista presencial		
	Código: Páginas:	Fecha: Número:	Elaboró: Diana Isabel Valencia, Asistente Administrativa/Jorge Cuadros Muñoz, Comunicador Social.
DATOS GENERALES			
Nombres:		Apellidos:	Edad:
Municipio:		Ocupación:	
Entidad donde labora:			
Instrucción: Marque con una X dentro del cuadro correspondiente a cada dato que se solicita.			
Género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>			
Tipo de contratación: Término fijo <input type="checkbox"/> Término Indefinido <input type="checkbox"/> Prestación de servicios <input type="checkbox"/> Obra o labor <input type="checkbox"/> Ocasional <input type="checkbox"/>			
Nivel del cargo: Gerencial <input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/> Asesor <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/>			

La siguiente entrevista hace parte del estudio: Determinación del impacto generado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia: hacia la credibilidad en el desarrollo de programas de formación para los servidores públicos del departamento.

Las líneas temáticas de referencia, mencionadas a continuación, serán tomadas en cuenta para la realización de la entrevista presencial. A pesar de ello el entrevistador podrá omitir o desarrollar otros cuestionamientos según se establezca la relación con el entrevistado.

1. Conocimiento acerca del Programa Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de Antioquia.
2. Instituciones que conforman el Programa Escuela de Gobierno.
3. Vínculos establecidos con el Programa Escuela de Gobierno.
4. Conocimiento del portafolio de servicio de la Escuela de Gobierno.

5. Programas de formación, extensión o investigación en los cuales ha participado.
6. Rol u ocupación desempeñada con el cual pudo participación en los programas que ofrece la Escuela de Gobierno.
7. Aplicación en la vida laboral y personal de las habilidades, técnicas y herramientas obtenidas en los programas de formación.
8. Medio a través del cual se enteró y pudo acceder a los programas de formación, extensión e investigación de la Escuela de Gobierno.
9. Conocimiento acerca de las publicaciones desarrolladas por la Escuela de Gobierno.
10. Conocimiento acerca de los convenios y negociaciones internacionales de la Escuela de Gobierno.
11. Calificación que otorga a los programas de formación, extensión e investigación que ofrece la Escuela de Gobierno.
12. Impacto de los conocimientos adquiridos en el programa Escuela de Gobierno en su vida y proyección laboral como servidor público.
13. Competencias logradas a raíz de la participación en los programas de formación, extensión e investigación de la Escuela de Gobierno.
14. Contribución en el mejoramiento de la capacidad de gobierno y la democracia en Antioquia como parte del objetivo principal de la Escuela de Gobierno.
15. Pertinencia, aplicabilidad, coherencia y actualidad de las temáticas abordadas en los programas de formación de la Escuela de Gobierno.

¡Gracias por su participación!

GRÁFICOS Y CUADROS

	Pág.
Gráfico 1: Modelo análisis de la información.....	41
Cuadro 1: Recursos necesarios para la implementación.....	44
Cuadro 2: Cronograma de actividades año 2012.....	45