

INDICE

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Objetivos del Programa.....	6
2.1 Objetivo General del Programa de Capacitación	6
2.2 Objetivos Transversales y Productos Esperados	6
3. Metodología	8
3.1 Metodología de Preparación de la Programa.....	8
3.2 Metodologías Específicas de Desarrollo del Programa.....	11
3.3 Metodologías para la Evaluación Final, Seguimiento y Proyecciones del Programa	17
4. Etapa I: Apertura.....	19
4.1. Resumen Ejecutivo	19
4.2. Objetivos de la Etapa I: Apertura.....	20
4.3. Desarrollo de la Etapa I.....	20
4.4. Actividades y Tareas propias de la Etapa I	21
5. Etapa II: La Comunidad y el Territorio.....	28
5.1. Resumen Ejecutivo	28
5.2. Desarrollo de la Etapa II.....	31
5.3. Actividades de la Etapa.....	33
5.4. Asistencia de los Alumnos a los Módulos	34
5.5. Plataforma Virtual de Aprendizaje y Apoyo.....	36
5.6. Desarrollo de los Módulos.....	41
5.7. Metodología de Evaluación Académica a los Alumnos (Propuesta de Innovación)	46
5.8. Comentarios y Observaciones	47
6. Etapa III: El Municipio Como Organización Social de Servicio.....	48
6.1. Resumen Ejecutivo	48
6.2. Desarrollo de la Etapa III.....	51
6.3. Información de Módulos	51
6.4. Profesionales que intervienen en el desarrollo de la etapa.....	53
6.5. Actividades de la Etapa.....	53
6.6. Asistencia de los Alumnos a los Módulos	54
6.7. Desarrollo de los Módulos.....	56
6.8. Metodología de Evaluación Académica a los Alumnos (Propuesta de Innovación)	68
7. Etapa IV: Encuentro de Síntesis, Evaluación y Cierre.....	69
8. Indicadores Generales del Programa.....	72
8.1. Asistencia	72
8.2 Evaluación de los Alumnos	73
9 Anexos Productos - Breve Descripción	76
9.1 Transferencia Metodológica: Investigación	76
9.2 Banco De Instrumentos.....	76
9.3 Banco de Propuestas de Innovación de la Gestión Municipal.....	76
9.4 Diseño de Nuevo Modelo de Capacitación en Gestión Municipal	77
10. Conclusiones.....	83

1. Resumen Ejecutivo

El Instituto de Desarrollo Local y Regional, IDER, de la Universidad de La Frontera, ha ejecutado un innovador programa de capacitación y postítulo en Gestión Municipal, contratado por el Programa de Fortalecimiento Municipal, PROFIM, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, dirigido a alrededor de 100 directivos y profesionales de los 30 Municipios de más bajos recursos de las regiones del Bío-Bío y La Araucanía. El programa tuvo una duración de siete meses (Mayo a Noviembre de 2004), se desarrolló en tres sedes (Temuco, Concepción y Chillán) en alianza con el Centro de Estudios Urbano-Regionales, CEUR, de la Universidad del Bío-Bío y contó con la participación de un equipo interdisciplinario integrado por académicos de ambas Universidades y destacados especialistas de otros centros del país.

Respecto de la estructura del programa y de su ejecución, se ha preparado el presente Informe Final que da cuenta de todas las actividades realizadas.

La estructura del informe aborda principalmente 4 áreas generales y está dada de la siguiente manera: Objetivos, Metodología, Descripción de las Etapas, Indicadores generales del programa y finalmente Anexos con los productos acordados.

A continuación se presenta un resumen de cada uno de éstos puntos:

Objetivos Del Programa

Propósito: Ampliar las oportunidades de Desarrollo Humano. El título y contenidos del Programa ponen de relieve su principal propósito y enfoque: "Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial: desafíos en un escenario de cambios". Con tal finalidad, incorpora como marco orientador y objetivo de la gestión municipal, por primera vez en Chile, el paradigma y la metodología de "Desarrollo Humano" propuesto por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Este paradigma, aún en construcción, integra diversas variables, como son ingresos, educación y salud, así como otras de carácter cualitativo, estableciendo metas indicativas para las mismas. Aprovechando el hecho que el Indicador de Desarrollo Humano (IDH) en Chile está disponible en forma desagregada por comuna, este programa de capacitación y postítulo se ha propuesto entonces instalar en los municipios el conocimiento, la motivación y la capacidad para ampliar las oportunidades de Desarrollo Humano en sus respectivas comunidades y territorios, con la activa participación de los principales actores públicos y privados del desarrollo local.

Objetivos Transversales: todo el desarrollo del programa, así como cada uno de sus módulos temáticos, está marcado por tres ejes transversales, que dan cuenta de los énfasis formativos y productos esperados del mismo:

Objetivo Transversal 1: Marco Ético, Contextual y Analítico, validado por los alumnos como referencia orientadora para la gestión de sus municipios.

Objetivo Transversal 2: Marco Instrumental y Operativo, dirigido a entregar a los alumnos la capacidad de aplicar de un modo integrado los principales instrumentos de planificación, normativos,

financieros, desarrollo organizacional y tecnológicos requeridos para una gestión municipal proactiva, articuladora, participativa y con enfoque territorial.

Objetivo Transversal 3: Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal, elaboradas en forma individual y colaborativa por los profesionales-alumnos del programa, dirigidas a producir mayores niveles de satisfacción y de desarrollo humano de las comunidades relacionadas a los respectivos municipios, como a los propios profesionales y funcionarios de los mismo.

Metodología

Estructura Curricular Integradora, focalizada en servicio a comunidades y territorios

Los Módulos Temáticos del programa se han estructurado en cuatro Etapas principales que dan cuenta de la intención y énfasis del mismo:

La primera Etapa es de carácter introductoria y motivadora, está conformada por un sólo módulo que entrega los principios orientadores del modelo de Desarrollo Humano, modelo base de las prácticas a instaurar.

Las Etapas II y III tiene su foco principal en dos grandes área la primera relacionada a la comunidad y al territorio a cuyo desarrollo está dirigido y se debe la gestión municipal, y la segunda con las funciones que corresponden al municipio como institución social de servicio.

Al finalizar cada Etapa se realizan Talleres de Integración y Evaluación, establecidos como el principal espacio de participación formativa de los alumnos del Programa.

La Etapa IV de síntesis, evaluación y cierre.

Material Didáctico de Apoyo: entre los elementos de apoyo a la motivación, aprendizaje y futuro desempeño de los alumnos, el Programa proporciona, entre otros:

- Libro "En la Frontera del Desarrollo Endógeno", editado por el IDER
 - CD con las exposiciones de cada profesor del Programa entregado a cada alumno del Programa
 - Facilitadores Virtuales, de apoyo personalizado al trabajo de los alumnos en cada una de las tres sedes del programa.
 - Plataforma Virtual, dirigida a reforzar los aprendizajes con material didáctico actualizado
- Continuidad a Diplomado y Magister: el IDER presenta este Programa con una certificación modular y otra general como Programa de Diplomado. Asimismo, tramita la aprobación de una propuesta dirigida a facilitar el acceso preferencial (rebaja de arancel de matrícula; convalidación de algunos cursos optativos) a su Programa de Magíster en Desarrollo Humano Local y Regional, a aquellos alumnos que aprueben el Programa de Capacitación y el Diplomado y que cumplan con los requisitos de ingreso a un Programa de Magíster de la Universidad de La Frontera.

Descripción de las Etapas

ETAPA I: APERTURA

Módulo 1: Inauguración e Introducción

ETAPA II: LA COMUNIDAD Y EL TERRITORIO

Módulo 1: Desarrollo Humano Territorial: Desafío para la Gestión Municipal en un Escenario de Cambios

Módulo 2: Gestión del Desarrollo Territorial Sustentable

Módulo 3: Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario

Módulo 4: Taller de Integración de Módulos de la Etapa I

ETAPA III: EL MUNICIPIO COMO ORGANIZACIÓN SOCIAL DE SERVICIO

Módulo 1: Marco Normativo y Administrativo del Municipio

Módulo 2: Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal

Módulo 3: Desarrollo Organizacional y Capital Humano Municipal

Módulo 4: Gestión del Desarrollo Social

Módulo 5: Gestión del Desarrollo Económico Local

Módulo 6: Planificación Estratégica: Marco Lógico y Prospectiva

Módulo 7: Construcción de un Municipio Digital y Participativo

Módulo 8: Programas y Proyectos de Desarrollo: Formulación, evaluación y Seguimiento

Módulo 9: Taller de Integración de Módulos de la Etapa II

ETAPA IV: ENCUENTRO DE SÍNTESIS, EVALUACIÓN Y CIERRE.

Esta actividad cuenta con la participación de los alumnos de las tres sedes del programa (Temuco, Concepción, Chillán), y permite presentar y debatir experiencias seleccionadas de innovación en ciudadanía y desarrollo local y de buenas prácticas de gestión municipal, así como algunas de las mejores propuestas de innovación elaboradas en forma individual y grupal por los propios alumnos durante el desarrollo del programa, además de autoridades regionales. Se realizó en el grato entorno de Villarrica-Lican Ray (Araucanía)

Indicadores Generales del Programa

Asistencia

La Asistencia general del Programa fue de un 77%

Evaluación

La evaluación de los alumnos respecto de profesores, contenidos y logística del Programa fue de un 4.5 en una escala de 1 a 5

ANEXO A.

1. Evaluación Alumnos
2. Asistencia de Alumnos Sesión Final
3. Programa Sesión Final
4. Registro Fotográfico
5. Video
6. CD de Apoyo

ANEXO B. PRODUCTOS

1. **Transferencia Metodológica: Investigación sobre “Representaciones Sociales de la Gestión Municipal en Funcionarios Municipales Participantes del Programa”**
Durante el desarrollo del Programa, una Psicóloga Organizacional y un Sociólogo asociados al IDER realizan un estudio, basado en metodologías cualitativas de investigación, dirigido a generar información y valor agregado acerca del proceso formativo del Programa y sus proyecciones de aplicación en la realidad concreta de los municipios participantes. La información relevante se obtiene mediante observaciones en aula y entrevistas realizadas tanto durante la realización del programa como en terreno de una parte de los municipios participantes. Sus resultados se convierten en un insumo validado que permite retroalimentar el desarrollo del Programa y proponer nuevas estrategias pedagógicas y así contribuir a la continuidad de los procesos de fortalecimiento municipal institucional.
Esto responde al Producto Esperado 1: Informe de los principales elementos de los marcos éticos, teóricos, conceptuales y analíticos del programa validados por los alumnos como elementos orientadores de la gestión en sus municipios de origen.
2. **Banco de Instrumentos**
Esto responde al Producto Esperado 2: Diseño de un Mapa Integrado de Instrumentos construido a partir de las experiencias tanto de profesores como de alumnos del programa y de sus municipios de origen
3. **Banco de Propuestas de Integración de Innovación**
Esto responde al Producto Esperado 3: Banco de propuestas de innovación e integración en la gestión municipal, capaces de generar proyectos de desarrollo colaborativos así como aplicaciones concretas en los municipios de origen de los participantes del Programa.
4. **Nuevo Modelo Integrado de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial**

A diferencia de los programas y convocatorias tradicionales, esta nueva propuesta apunta a la construcción, compartida con los principales actores de la gestión municipal.

Se propone un modelo sistémico de desarrollo de las comunidades y territorios de las respectivas comunas, que permita potenciar capacidades existentes, recuperar y complementar las experiencias y conocimientos disponibles en los alcaldes, concejales, directivos y funcionarios; lograr una mayor pertinencia e identificar las diferentes expectativas, necesidades y desafíos concretos de los mismos.

Ello supone, entre otros, la posibilidad de realizar un diagnóstico inicial compartido, una mayor flexibilidad curricular y de modalidades de participación, mediante la oferta de un plan común y un plan diferenciado, a elección de los participantes según módulos temáticos y niveles de profundidad adecuados a su mayor interés, experiencia y formación previa.

2. Objetivos del Programa

2.1 Objetivo General del Programa de Capacitación

Como objetivo general de todo el Programa de Capacitación de la presente propuesta, se ha definido el siguiente:

“Instalar en cada uno de los equipos municipales participantes del Programa la motivación, los conocimientos y las capacidades requeridas para fortalecer la gestión interna y externa de sus municipios, dirigida a ampliar las oportunidades de Desarrollo Humano en sus comunidades y territorios, con activa participación de los principales actores públicos y privados del desarrollo local”.

2.2 Objetivos Transversales y Productos Esperados

Para alcanzar dicho Objetivo general, y con la finalidad de hacer explícito el énfasis deseado en todo el Programa y en cada uno de sus Módulos Temáticos, se han definido tres Objetivos Transversales, de los cuales a su vez se derivan los correspondientes Productos Generales que se esperan lograr al término del Programa.

- **Objetivo Transversal 1: Marco Ético, Contextual y Analítico**

Proporcionar a los profesionales participantes el marco de referencia, ético, teórico, conceptual y analítico requerido para una gestión municipal moderna, pertinente a las realidades de su entorno humano, natural y productivo, y para vincular éstas con las oportunidades de la dinámica de cambio que experimenta la sociedad global, nacional y regional.

Producto Esperado: Informe sobre los principales elementos del marco ético, teórico, conceptual y analítico del Programa validados por los alumnos como elementos de referencia orientadores de la gestión en sus municipios de origen.

- **Objetivo Transversal 2: Marco Instrumental y Operativo**

Entregar a los alumnos del Programa la capacidad de aplicar de un modo integrado los principales instrumentos de planificación, normativos, financieros, desarrollo organizacional y tecnológicos requeridos para una gestión municipal proactiva, articuladora, participativa y con enfoque territorial.

Producto Esperado: Diseño de un Mapa Integrado de Instrumentos construido a partir de las experiencias tanto de profesores como de alumnos del programa y de sus municipios de origen.

- **Objetivo Transversal 3: Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal**

Identificar un conjunto de propuestas de innovación e integración en la gestión municipal dirigidas a producir mayores niveles de satisfacción y de desarrollo, tanto a los miembros de la comunidad como a los profesionales y funcionarios de los municipios.

Producto Esperado: Banco de propuestas de innovación e integración en la gestión municipal, capaces de generar proyectos de desarrollo colaborativos así como aplicaciones concretas en los municipios de origen de los participantes del programa.

3. Metodología

La metodología utilizada para alcanzar cumplimiento integral de los objetivos del Programa de Capacitación, distingue tres fases secuenciales consideradas para el proceso completo de desarrollo del Programa:

- 1) Metodología de Preparación de la Propuesta.
- 2) Metodologías Específicas de Desarrollo del Programa
- 3) Metodologías para el Seguimiento y Proyecciones Futuras

3.1 Metodología de Preparación de la Programa

Esta primera fase estuvo marcada por las siguientes actividades, cada una de las cuales aportó elementos determinantes para el enfoque innovador y resultado final del Programa:

- 3.1.1 **Análisis de objetivos** y problemas planteados en absoluta coherencia con los módulos y contenidos del Programa.
- 3.1.2 **Designación del Equipo Central** responsable de la coordinación y apoyo así como de la Asesora Pedagógica del Programa, especializada en diseño curricular sobre la base de necesidades de capacitación y competencias profesionales.
- 3.1.3 **Formalización de compromiso de cooperación con CEUR** (Centro de Estudios Urbano-Regionales de la Universidad del Bío-Bío).
- 3.1.4 **Definición de Estructura Básica** de la Propuesta Programática, que establece una columna coherente y articuladora de los diferentes módulos y contenidos. En lo principal, la estructura elegida se caracteriza por los siguientes elementos centrales:
 - a) Ejes Transversales (3), que expresan el énfasis que debe cruzar la totalidad del programa así como cada uno de sus Módulos Temáticos, que son:
 - A. Marco Contextual y Analítico
 - B. Marco Instrumental y Operativo
 - C. Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal

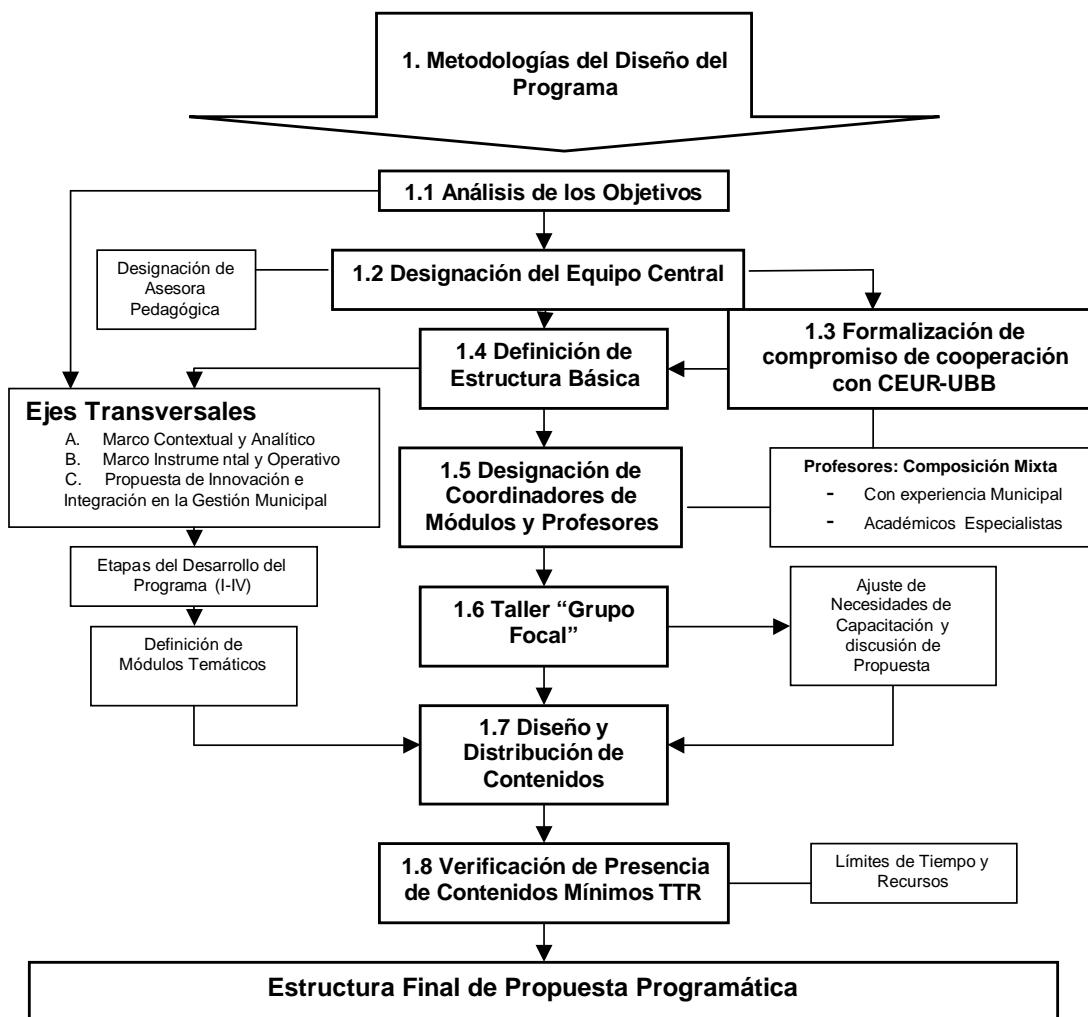
En consecuencia, estos Ejes Transversales establecen para cada Módulo y profesor una evolución desde lo general a lo particular, partiendo (A) por aspectos de carácter más general, conceptual e introductorio, pasando (B) por elementos de carácter instrumental y aplicado de la gestión municipal, para culminar (C) en propuestas de integración y cambios transformadores dirigidos a fortalecer la capacidad de gestión de los Municipios al servicio de sus respectivas comunidades.

- b) Etapas del Desarrollo del Programa (I a IV), que expresan la secuencia cronológica así como los planos en los que se focalizan los diferentes Módulos Temáticos y contenidos que conforman el Programa de Capacitación propuesto. Estas Etapas son:

- Etapa I: Apertura: de carácter introductorio y motivador, que considera las siguiente secuencia de actividades:
 - Acto Inaugural, con intervención de autoridades institucionales
 - Panel, con la perspectiva de tres expertos sobre el tema central del Programa: "Desafíos de la Gestión Municipal en un contexto de cambios globales y locales", y
 - Taller Introductorio de presentación del Programa, los profesionales participantes y los problemas y desafíos de las municipalidades de origen.
 - Etapa II: La Comunidad Local y el Territorio: cuyos Módulos Temáticos (4) y contenidos se focalizan en el contexto social y territorial al cual sirven los municipios.
 - Etapa III: El Municipio como Organización Social de Servicio, con Módulos Temáticos (9) y contenidos con un mayor énfasis centrado en el contexto normativo, organizacional y funcional mediante el cual el municipio asume su misión de servir el desarrollo humano de dichas comunidades y territorios.
 - Etapa IV: Encuentro de Síntesis, Evaluación y Cierre: destinado a lugar una síntesis final de los principales resultados y propuestas con proyección futura resultantes del desarrollo del Programa, compartido entre todos los participantes de sus tres sedes (Concepción, Chillán y Temuco), que contempla:
 - Taller de Integración de Experiencias y Propuestas centrado principalmente en evaluar el Programa y analizar posibles proyectos de desarrollo e innovación en los municipios de origen de los participantes así como oportunidades de cooperación entre municipios)
 - Acto de Clausura
- 3.1.5 **Designación de Coordinadores de Módulos y Profesores**: El perfil considerado para estas designaciones fue constituir equipos integrados tanto por profesionales con amplia experiencia y cercanía a las tareas y nuevos desafíos de los municipios, como por académicos especialistas en los diferentes ámbitos temáticos del programa.
- 3.1.6 **Taller (grupo focal)** con un grupo calificado de Directivos y Profesionales de siete Municipios seleccionados para participar en el Programa, dirigido a conocer sus necesidades de capacitación y aspiraciones de desarrollo personal y profesional más sentidas, así como sus opiniones, críticas y sugerencias respecto de la estructura y Módulos temáticos de propuesta programática en desarrollo.
- 3.1.7 **Diseño de Contenidos** de cada uno de los Módulos Temáticos, que respondieran tanto a los Objetivos y Términos Técnicos de Referencia definidos en la convocatoria como al enfoque innovador y propósito de agregar valor al Programa que inspira a la presente propuesta.

3.1.8 Verificación de presencia de contenidos mínimos establecidos en los Términos Técnicos de Referencia, en los diferentes Módulos Temáticos, no obstante las severas limitaciones de tiempo (cinco meses) y de recursos disponibles para desarrollar éstos en forma óptima.

En el siguiente Diagrama se sintetizan los diferentes componentes de la Metodología de Preparación de la Propuesta descrita precedentemente:



3.2 Metodologías Específicas de Desarrollo del Programa

Con el fin de cumplir los objetivos definidos en los Términos Técnicos de Referencia como además el propósito de innovación y valor agregado que sustenta la presente propuesta, todo ello dentro de los límites de tiempo y recursos que afectan la ejecución de este Programa de Capacitación, se han definido las siguientes metodologías específicas para la ejecución del mismo:

- a) **Sedes:** el programa se desarrolló en tres sedes, dos de las cuales funcionaron en el correspondiente Campus de la Universidad del Bío-Bío en Concepción y en Chillán, y uno en el Campus Universitario Integrado (Andrés Bello) de la Universidad de La Frontera en Temuco. En estas tres sedes se contó con la infraestructura de salas, equipamiento audiovisual y servicio de almuerzo apropiados. El Módulo de Síntesis, Evaluación y Cierre se realizó en el Centro de eventos Kolping y el Centro Recreativo de Lican Ray de la Universidad de La Frontera.
- b) **Período:** El desarrollo completo de todas las actividades y Módulos Temáticos contemplados en el Programa se realizó en un período de cinco meses, comprendidos entre el Viernes 28 de Mayo y el Sábado 27 de Noviembre de 2004.
Nota: En la Etapa I, Módulo 1: Inauguración e Introducción así como en la Etapa IV: Encuentro de Síntesis, Evaluación y Cierre, se considera la participación de autoridades. Lo anterior, junto a la necesidad de establecer un sistema rotativo de una parte de los Coordinadores y profesores de Módulos entre las sedes de Concepción, Chillán y Temuco del Programa, podrá requerir eventuales ajustes menores del calendario propuesto, a ser convenidos con las autoridades del PROFIM una vez resuelta la adjudicación del programa.
- c) **Jornada de Trabajo:** Las actividades lectivas y trabajos grupales de cada Módulo se realizarán en cada sede los días Viernes entre las 14,30 y 19,00 horas y Sábado (10 a 13 y 14,30 a 18 horas) (con períodos de receso de 30 minutos).

3.2.1 Distribución de Contenidos

Cada una de las Etapas (I a IV) del Programa está integrado por un número variable de Módulos Temáticos, que expresan la intención y particulares énfasis del Programa. Una parte de los títulos de los Módulos es completamente coincidente con aquellos señalados en la convocatoria, algunos son levemente distintos, y otros adicionales y diferentes. Entre dichos Módulos se distribuyen todos los contenidos, tanto los contenidos mínimos solicitados en los Términos Técnicos de Referencia como los incorporados dado el énfasis innovador y propositivo que se busca alcanzar en este Programa dentro de los límites que lo afectan.

3.2.2 Actividades Pedagógicas

Para alcanzar los objetivos de capacitación propuestos, el desarrollo de los diferentes contenidos considerados en el Programa, se realizará contemplando las siguientes actividades pedagógicas, a cada una de las cuales se han asignado los correspondientes tiempos disponibles para su desarrollo:

- a) **Clases Lectivas:** con apoyo de equipos audiovisuales

- b) **Relatos de Experiencia** por expertos invitados
- c) **Talleres:** grupales y plenarios, de análisis, de integración y evaluación, y de síntesis.

Talleres de Integración: dada la limitante de tiempo para el desarrollo íntegro de los contenidos contemplados en el Programa, al término de los Módulos Temáticos de la Etapa II (La Comunidad y el Territorio) y de la Etapa III (El Municipio como Organización Social de Servicio) se realizarán Talleres de Integración y Evaluación, establecidos como el principal espacio de participación formativa de los alumnos y alumnas del Programa.

En dichos Talleres los participantes se organizaron en grupos (por afinidades temáticas o territoriales), con la participación de la Asesora Pedagógica del Programa, de los correspondientes Coordinadores de Módulos y del Coordinador del Programa de Descentralización y Desarrollo Regional, GTZ-Araucanía.

Además de debatir e integrar los contenidos de mayor interés para la gestión municipal aportados por los Módulos, el énfasis de estos Talleres se centrará en aportes de los participantes al Eje Transversal C del Programa: Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal. Entre éstas los grupos seleccionarán y discutirán aquellas que tengan la mayor capacidad de fortalecer la gestión municipal en las comunas de origen de los participantes del respectivo grupo.

Las propuestas así seleccionadas servirán posteriormente como tema de los Ensayos (personales y grupales) que serán objeto del proceso de evaluación definido para este Programa.

- d) **Paneles y Presentaciones de Expertos Invitados**
- e) **Sesiones Plenarias**
- f) **Asignación de Trabajos** (individuales, grupales) a ser desarrollados por los profesionales participantes en sus lugares de origen.
- g) **Plataforma Virtual de Aprendizaje y Apoyo:**

El programa instaló una plataforma especial, que sirvió como espacio virtual de apoyo al aprendizaje de los alumnos, a la comunicación fluida entre éstos y cada uno de los Profesores del Programa, así como a la utilización de las diferentes herramientas computacionales exigidas.

Con tal finalidad, cada alumno y alumna encontró en dicha plataforma las presentaciones audiovisuales de los profesores al término de sus respectivas clases, material bibliográfico relevante y actualizado y otros materiales que se estimen de interés como reforzamiento al proceso de aprendizaje de los participantes del Programa así como para la aplicación de los conocimientos adquiridos en sus Municipalidades de origen.

Asimismo, dicha plataforma sirvió para el envío y debate en grupo de los ensayos (personales y grupales) que los alumnos elaboraron una vez finalizados los Módulos de Integración de la Etapa II y III, así como para la discusión entre alumnos y profesores de materias de interés para el desarrollo del Programa y la innovación en los sistemas de gestión municipal objeto del mismo.

Con el fin de asegurar una utilización expedita de dicha plataforma y una comunicación fluida entre los diferentes actores del Programa (alumnos, profesores, coordinadores de

Módulos Temáticos) se dispuso en cada una de las tres sedes de dos “Facilitadores de Comunicación Virtual”, cada uno a cargo de la atención de hasta 20 alumnos.

Ambientes: con el fin de cumplir las diferentes funciones asignadas a la plataforma, ésta dispuso de a lo menos tres ambientes y niveles de acceso, según sea la naturaleza y funciones de los respectivos usuarios:

- Ambiente Alumno: dará acceso a toda la información académica y administrativa para cumplir con los objetivos del Programa, como son: material didáctico, bibliografía, espacio de contacto con profesores; carpeta de almacenamiento de sus trabajos; calendarización de actividades y estado de avance de los módulos; comunicación con sus compañeros, etc.
- Ambiente Profesor: administración y entrega de información a los alumnos, recepción de trabajos, publicación de estados de avance y retroalimentación eficiente.
- Ambiente Facilitador: reforzamiento en el uso de herramientas computacionales básicas requeridas (ofimática: word; excel, power point); consejería personalizada a alumnos en utilización de plataforma con fines de aprendizaje; moderación de espacios de intercambio: foros, chat, etc.

3.2.3 Material de Apoyo Pedagógico

Cada uno de los alumnos y alumnas regulares del Programa recibieron el siguiente material didáctico de apoyo a su proceso de aprendizaje así como a la profundización y ampliación de los contenidos entregados:

- a) **Libro “En la Frontera del Desarrollo Endógeno”**, de los autores Alfredo Costa Filho, Sergio Boisier, Pablo Wong, Patricio Vergara, Heinrich von Baer (director y profesor del programa), Walter Stöhr, Antonio Vásquez Barquero, Aldo Mascareño, Ronald Cancino, Jorge Caro, Jorge Gibert, Alba Zambrano (profesora del Programa), Berta Schnettler, John Durston, Guillermo Williamson (profesor del Programa) y Gonzalo Bustamente. Este texto, de 630 páginas, recientemente editado por el IDER y aún no entregado a circulación, contiene diferentes trabajos y ensayos originales directamente relacionados a la temática del presente Programa de Capacitación así como una muy actualizada bibliografía.
- b) **CD**: con todo el material audiovisual utilizado por cada uno de los profesores del curso, así como apuntes y artículos relevantes relacionados a los temas desarrollados durante el desarrollo del Programa.

3.2.4 Evaluación

La metodología de evaluación diseñada específicamente para este Programa de Capacitación se sustenta en los tres Ejes Transversales (énfasis focalizante de la totalidad de Programa y de cada uno de sus Módulos Temáticos) así como en la Estructura Básica definida (Etapas I a IV) y la consiguiente secuencia de ordenamiento de sus contenidos en los correspondientes Módulos Temáticos. De esta manera, al término de los Módulos Temáticos de las Etapas II y III se realizará un Taller de Integración (descrito precedentemente), en el cual se identificarán diferentes propuestas para fortalecer la gestión municipal en las comunas de origen de los participantes.

El proceso de evaluación definido específicamente para este Programa de Capacitación, responde a dos propósitos centrales y complementarios entre sí:

- Un propósito formativo dirigido a lograr una integración acumulativa y síntesis de los contenidos expuestos en el desarrollo de los Módulos Temáticos, así como de relación de estos con la realidad y desafíos de las comunas de origen de los alumnos y las alumnas participantes en el Programa.
- Un propósito evaluativo dirigido a medir el progreso académico de cada alumno y alumna del Programa consta de los siguientes componentes.

Los componentes definidos para el logro de dichos propósitos son:

- a) **Ensayo Personal**, de carácter propositivo, contextualizado a los principales contenidos de los Módulos Temáticos (4) de las Etapas I y II, relacionado a alguna de las Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal seleccionadas en el correspondiente Taller de Integración y que sea de especial interés para la comuna de origen del respectivo alumno.

Este Ensayo Personal fue evaluado por dos profesores designados según afinidad al tema elegido por cada alumno y tendrá una ponderación de 40% de la calificación final del Programa.

- b) **Ensayo Grupal** (mínimo tres, máximo cinco integrantes), de carácter propositivo, contextualizado a los principales contenidos de los Módulos Temáticos (9) de la Etapa III, relacionado a alguna de las Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal seleccionadas en el correspondiente Taller de Integración y que sea de especial interés para la(s) comuna(s) de origen de los integrantes del respectivo grupo de alumnos.

Este Ensayo Grupal tuvo una ponderación de 60% de la calificación final del Programa, y fue evaluado por las siguientes tres instancias:

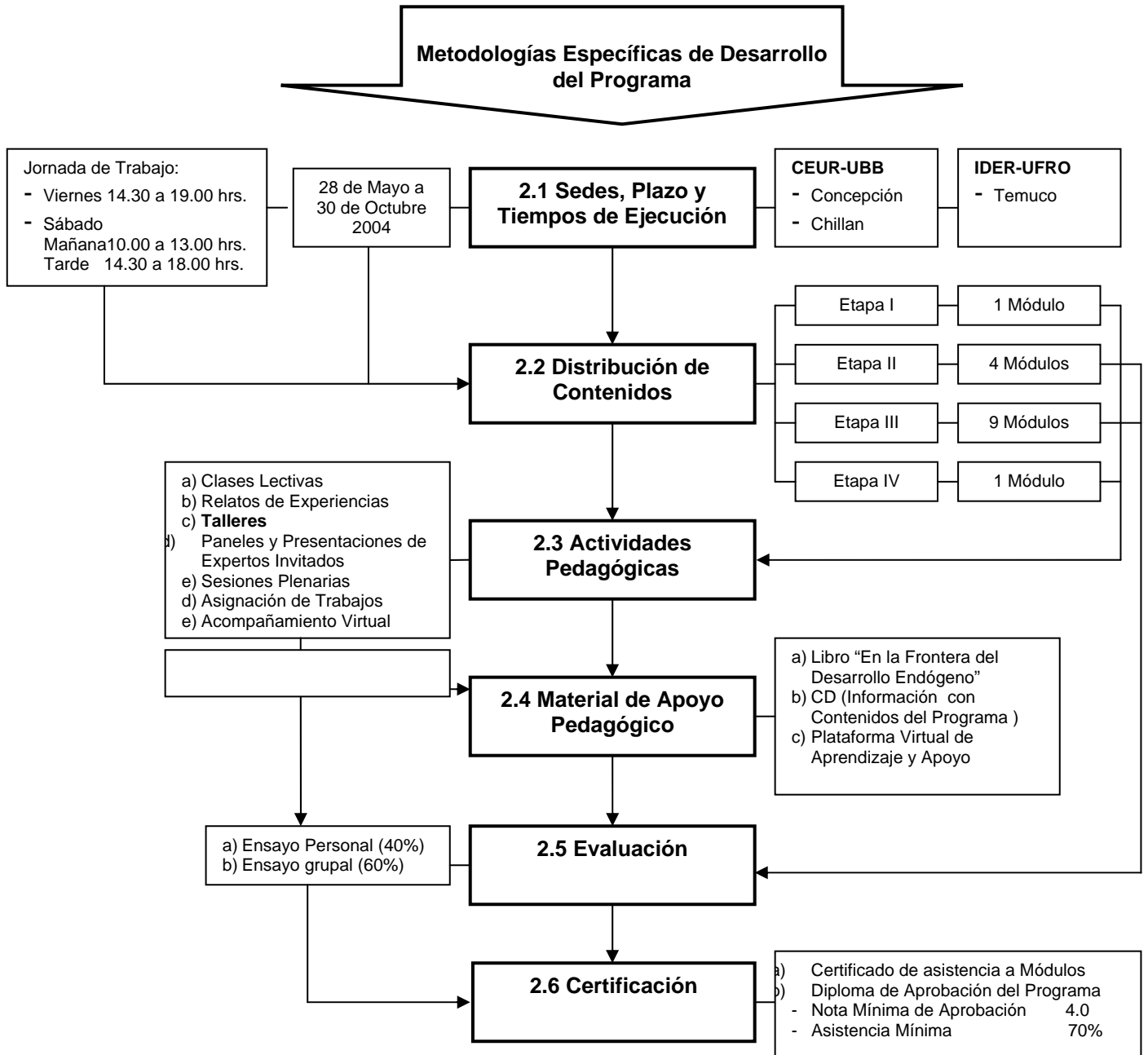
- dos profesores designados según afinidad al tema elegido por cada grupo (50%)
- los pares de cada grupo, que evalúan a cada integrante del mismo (25%)
- una autoevaluación de cada integrante del grupo (25%)

3.2.5 Certificación

Los y las profesionales participantes del Programa obtuvieron las siguientes certificaciones formales del mismo:

- a) **Certificado de asistencia a Módulos** que se entregó a cada alumno o alumna que asistió a todas las actividades académicas de un respectivo Módulo.
- b) **Diploma de Aprobación del Programa** para aquellos alumnos y alumnas que aprobaron con (a lo menos con nota cuatro) las evaluaciones formales del Programa (aplicadas durante los dos Talleres de Integración) y comprueben una asistencia de a lo menos 70% de la totalidad de las actividades contempladas en el Programa.

En el siguiente diagrama se sintetizan los diferentes componentes de la Metodología Específicas del Desarrollo de Programa descrita precedentemente:



3.3. Metodologías para la Evaluación Final, Seguimiento y Proyecciones Futuras del Programa

La configuración estructurante general del Programa, basada en tres Ejes Transversales (A, B y C), Cuatro Etapas (I a IV) y secuencia de Módulos Temáticos (4 y 9) y sus correspondiente distribución de contenidos, establece una progresión a cuyo término se considera realizar un Módulo de Encuentro entre todos los participantes de las tres sedes dirigido a una síntesis y evaluación final del Programa y a la propuesta de actividades consideradas relevantes para su seguimiento y proyección futura.

3.3.1. Taller de Integración de Experiencias y Propuestas

Como parte del correspondiente Taller, se considera la realización, entre otras, de las siguientes actividades:

- a) Presentación de principales experiencias y propuestas de cambio surgidas durante el desarrollo del programa en las sedes de Chillán, Concepción y Temuco.
- b) Análisis de principales proyectos de desarrollo municipal y local susceptibles de ser ejecutados como consecuencia del programa y requisito futuro para la obtención del Post-Título Diplomado en Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial.
- c) Discusión de oportunidades de cooperación entre municipios de ambas regiones.
- d) Recomendaciones de seguimiento para acciones futuras de Municipios, PROFIM, IDER – UFRO, CEUR – U.B.B.

3.3.2. Proyecto de Desarrollo / Tesis

Más allá del marco formal del presente Programa de Capacitación, se considera la posibilidad que los alumnos y las alumnas que aprueben los requisitos de evaluación académica del Programa (ensayos personales y grupales; asistencia de 70% de los Módulos Temáticos), puedan realizar un Proyecto de Desarrollo o Investigación Aplicada relacionado a alguna propuesta de cambio de la gestión municipal de especial interés para su(s) comuna(s) de origen. Este proyecto deberá ser supervisado por un Profesor Guía de la Universidad de La Frontera o de la Universidad del Bío-Bío.

Nota: una de las recomendaciones planteadas con mayor énfasis por los participantes del taller de grupo focal de directivos y profesionales de algunos de los municipios seleccionados por PROFIM para participar en este Programa de Capacitación, realizado recientemente como parte de la metodología de preparación de la presente propuesta, es la conveniencia que dichos proyectos, debidamente evaluados y organizados, puedan contar con una aprobación y apoyo económico de PROFIM.

3.3.3 Programa de Diplomado

El diseño curricular basado en Módulos Temáticos integradores de contenidos afines así como el total de horas lectivas presenciales (227) supera holgadamente las exigencias académicas reglamentarias establecidas para el grado profesional superior de Diplomado de la Universidad de La Frontera. El principal requisito de ingreso a un Programa de Diplomado es estar en posesión de un título profesional o grado académico universitario.

En consecuencia, en el evento que la presente propuesta se lograra adjudicar la ejecución de este Programa de Capacitación, el IDER se compromete a presentar este programa a la

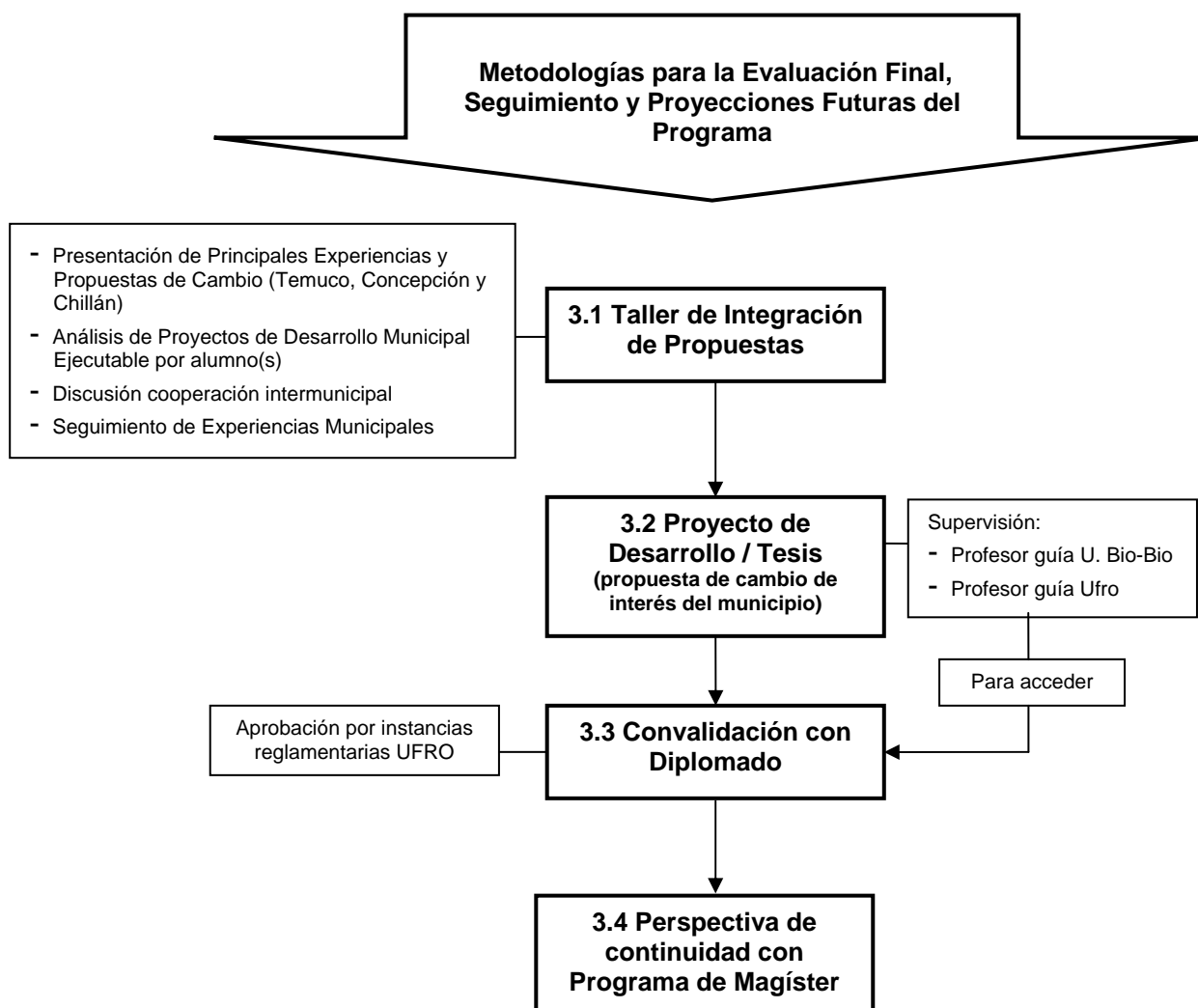
consideración de las instancias reglamentarias y Cuerpos Colegiados Superiores de la Universidad de La Frontera para la correspondiente aprobación de un Programa de Diplomado en Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial.

3.3.4 Perspectiva de continuidad con Programa de Magíster

La Universidad de La Frontera ofrece un Programa de Magíster en Desarrollo Humano a escala Local y Regional, único en su género en el país, que se encuentra cumpliendo su tercer ciclo y se encuentra en la actualidad en proceso de acreditación por la Comisión Nacional de Programas de Postgrado.

Dada la similitud temática con el enfoque, contenidos y metodología de integración formativa de este Programa Modular de capacitación con el señalado Magíster, se considera la posibilidad de ofrecer un acceso preferencial a éste a los alumnos más destacados que logran aprobar los requisitos del Programa y obtener el Grado de Diplomado.

En el Diagrama de la página siguiente se sintetizan los diferentes componentes de la Metodología de Preparación de la Propuesta descrita precedentemente:



4. Etapa I: Apertura

4.1. Resumen Ejecutivo

La Etapa I Apertura, es de carácter introductoria y motivadora, está conformada por un sólo módulo que entrega los principios orientadores del modelo de Desarrollo Humano, modelo base de las prácticas a instaurar.

Esta Etapa, considera 3 eventos principales:

- 4.1.1 **Acto Inaugural.** Este consistió en la presentación formal, por parte de los organismos ejecutores del proyecto de los objetivos del Programa, contó con la intervención de autoridades institucionales; Panel de Expertos, cuya exposición se fundamentó en el tema central del Programa: “Desafíos de la Gestión Municipal en un contexto de cambios globales y locales”. También tuvo como propósito dar a conocer los referentes institucionales que se encuentran detrás de la organización y/o ejecución del mismo.
- 4.1.2 **Panel de Expertos.** A través de la exposición de personajes claves y expertos en el área de Gestión Municipal, se intenta generar inquietudes, motivación y reflexión en torno al quehacer de los funcionarios municipales participantes. Se entrega además, una vinculación clara entre la teoría y las prácticas municipales.
- 4.1.3 **Taller Inicial.** El taller incluye de presentación del Programa, los profesionales participantes y los problemas y desafíos de las municipalidades de origen. Esta metodología permite recoger de una forma más precisa y detallada las opiniones que tanto los alumnos y profesores tienen del tema.

La Etapa se desarrolló en dos sedes: Temuco y Concepción Temuco, con la participación de las 11 comunas seleccionadas de la Novena Región, asistiendo 22 personas de un total de 35, lo que significa un 63%, y Concepción, con la participación de las 19 comunas seleccionadas de la región del Bío Bío y Ñuble, asistiendo 45 alumnos de un total de 65, lo que significa 69%.

Respecto a los productos de la Etapa se cuenta con los registros de un Video de la sesión inaugural en ambas sedes, y un Pórtal Web, creado para el programa donde los alumnos pueden interactuar y bajar documentos de los módulos en desarrollo.

Los objetivos propuestos para la Etapa se cumplieron en forma muy satisfactoria, en términos de situar al alumno en un marco de referencia contextual y analítico requerido para una Gestión Municipal Moderna y de entregar los lineamientos necesarios de información tanto académica como administrativa.

Finalmente se logró instalar en los alumnos la idea de que debe producirse un cambio en la aproximación al trabajo de parte del Funcionario Municipal. Definiendo el cambio como una innovación en su quehacer, una constante acción- reflexión-acción, que permita generar estrategias creativas para enfrentar la realidad comunal en pos del desarrollo humano territorial.

4.2. Objetivos de la Etapa I: Apertura

Los objetivos de esta Etapa tienen como finalidad situar al alumno en un marco de referencia conceptual y analítico requerido para una Gestión Municipal Moderna, centrada en el Desarrollo Humano Territorial y Participativo

Ellos responden al Objetivo Transversal 1: Marco Ético, Contextual y Analítico.

- 4.2.1. Conocer y debatir Visión y Propuestas del Gobierno, Asociaciones de Municipalidades, Universidades y participantes del Programa sobre desafíos de Gestión Municipal
- 4.2.2. Informar y obtener retroalimentación inicial sobre el enfoque, los métodos y resultados esperados del Programa de Capacitación

4.3. Desarrollo de la Etapa I

- 4.3.1. Descripción de la etapa

Nombre Etapa	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Término
Apertura	Etapa de carácter introductorio y motivador, que considera la siguiente secuencia de actividades: Acto Inaugural, Panel, Taller Introductorio.	Temuco	
		28 de Mayo	
		Concepción	
		11 de Junio	

- 4.3.2. Horario de desarrollo de las actividades lectivas

SEDE	Viernes	Sábado
Temuco (*)	09:30 - 13:00 14:30 - 18:00	09:30 - 13:30
Concepción y Chillán (**)	14:30 - 18:30	09:30 - 13:00 14:30 - 18:00

(*) IX Región: Viernes completo y Sábado en la mañana

(**) VIII Región: Viernes en la tarde y Sábado completo

4.4. Actividades y Tareas propias de la Etapa I

4.4.1 Actividad 1: Acto Inaugural

Esta primera actividad de la Etapa de Apertura permitió dar inicio al Programa de Capacitación “Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial”. En la Sede Temuco contempló los saludos de bienvenida por parte del Director del Instituto de Desarrollo Local y Regional Dr. Heinrich von Baer y la presentación de la filosofía, singularidad, innovación, estructura y secuencia de los módulos temáticos. A continuación se dirigió a los asistentes el Sr. Carlos Ibarra, Encargado Nacional del Programa de Fortalecimiento Municipal (PROFIM) comentando sobre los fundamentos y proyecciones de este Programa de Capacitación de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

Los funcionarios municipales estuvieron representados por la Sra. Alejandra Muñoz, Presidenta de la Federación Regional de funcionarios municipales de La Araucanía. El Sr. Maximino Beltrán, Alcalde de Lautaro, saludó en su calidad de Presidente de la Asociación de Municipalidades de La Araucanía, AMRA. Ambos manifestaron el interés, motivación y altas expectativas que ellos tienen en el programa.

Finalmente en representación del Sr. Intendente se dirigió a los presentes el Sr. Roberto Gillet, Secretario Regional Ministerial de Hacienda IX región de La Araucanía.

La Sede Concepción contó con la presencia del Rector de la Universidad del Bío Bío Sr. Hilario Hernández Gurruchaga, el cual pronunció las palabras iniciales de bienvenida, destacando la colaboración entre las dos Regiones y Universidades aliadas para la ejecución del Programa. Por el PROFIM hizo uso de la palabra su Director Nacional Sr. Víctor Hugo Miranda. En representación de los funcionarios municipales saludó el Presidente de la Asociación de Empleados Municipales del Bío-Bío, Sr. Roberto Mora, calificando el enfoque de este Programa como un hito en las actividades de capacitación municipal.

4.4.2 Actividad 2: Panel de Expertos

Fue la segunda actividad de la Apertura, necesaria porque significaba dar a conocer de alguna forma a través de un panel la perspectiva de dos expertos sobre el tema central del Programa: “Desafíos de la Gestión Municipal en un contexto de cambios globales y locales”.

La apertura de este panel estuvo a cargo de Carmen Gloria Aravena, Ingeniera Agrónomo, Directora de Desarrollo Económico Local Ilustre Municipalidad de Nueva Imperial quien con una presentación muy motivante logró entregar su experiencia de trabajo en la comuna de Nueva Imperial contando como han trabajado, el nuevo enfoque que han logrado dar a la gestión municipal en el Departamento de Desarrollo Económico Local y hacia donde quieren ir.

A continuación fue el turno de Lutz Drewski, Economista, Sociólogo, Coordinador Nacional del Programa “Región Activa” para la Descentralización y el Desarrollo Regional, GTZ- Chile quien expuso sobre diferentes conceptos y estrategias de desarrollo a partir de la experiencia Europea y Alemana en particular contextualizadas en la visión e inserción del programa GTZ “Región Activa” instalado en las regiones del Bío Bío y Araucanía y Aysen .

En la Sede Concepción participaron del panel de expertos:

Sr. Raúl Sunico, Jefe de División Análisis y Control de Gestión, Gobierno Regional, VIII Región quien relató la experiencia innovadora de Desarrollo Territorial en la Región del Bío Bío.

Sr. Felipe Guerrero, Consultor en Gestión, Gobierno Regional VII Región.

Expuso el tema “Criterios y recomendaciones de Fortalecimiento de la Gestión Municipal” a partir de la rica y amplia experiencia que le ha correspondido compartir con una gran cantidad de Municipios de Chile.

Sr. Néstor Zapata, Coordinador Regional, Programa Región Activa para la descentralización y el Desarrollo Regional, GTZ- Chile.

Que expuso respecto de la “Necesidad de Aprovechar las oportunidades de Desarrollo Endógeno Territorial a partir de los espacios disponibles para la Gestión Municipal”.

Como moderador actuó el Sr. Rafael Galdames, Sociólogo, Director del Centro de Estudios Urbano Regionales de la Universidad del Bío Bío.

4.4.3 Actividad 3: Taller Introductorio

Esta actividad fue la primera aproximación entre el equipo docente, ayudantes, equipo administrativo y los alumnos, una instancia para presentarse y crear un ambiente de colaboración que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje .

Para la conformación del taller inaugural, y en particular a su construcción, el IDER reunió un grupo muy de calificado de profesionales y docentes, quienes diseñaron a partir de sus distintas disciplinas los componentes básicos del contenido y su forma de aplicarlo; la Dra © Ana María Salamé C., Docente de la Universidad de La Frontera y el Sr. Osvaldo Bernales, de “Región Activa” GTZ- Araucanía son los especialistas que asumieron la responsabilidad de dirigir y llevar a cabo la metodología desarrollada en dicha etapa previa.

En la Sede Concepción moderaron el Taller el Dr. Heinrich von Baer y la Dra © Sra. Ana María Salamé.

De acuerdo con la estrategia programática del programa de capacitación, este Taller se inserta en una fase inicial, que siendo coherente con el desarrollo de la primera etapa y además al primer eje transversal (Marco Ético, Contextual y Analítico) tiene como propósito principal situar al alumno en un marco de referencia conceptual y analítico necesario para la gestión municipal. El taller incluye los tres siguientes objetivos:

- a) Generar un vínculo inicial de cooperación entre los alumnos del programa y los profesores de este.
- b) Construir una visión común entre participantes y profesorado sobre el propósito final del programa, sus metodologías y normas básicas.

- c) Conocer en forma general la visión de la realidad actual y futura proyectiva deseada de los participantes respecto de su municipio y del programa de capacitación

Conforme a lo anterior, se programó y estructuró las actividades del taller de la siguiente forma:

- Presentación y bienvenida
- Introducción específica a la estructura del programa
- Instrucciones y metodología del taller
- Dinámica para identificación y explicitar los compromisos
- Dinámica para conocer la realidad actual y futura de los municipios
- Café
- Informar sobre formalidades y normas del programa
- Cierre taller

4.4.4 Comentarios y Observaciones

Comenzando con la necesaria identificación y aproximación personal y directa entre los alumnos y todos los integrantes del equipo docente, administrativo y operativo del Programa, fue lo que dio el pie inicial a la bienvenida de los primeros al Programa y al Taller. Posteriormente Osvaldo Bernal introduce, la individualización y el registro de los compromisos, tanto los de los propios alumnos como de los docentes, que significó comprometer a todos los involucrados en una labor común y de responsabilidad compartida para el éxito final del Programa.

Este momento inicial, además dio lugar a la conformación de un ambiente distendido y cercano para cada uno de los asistentes, tras la individualización de los nombres y de los compromisos registrados en tarjetas, las cuales era colocadas en un mapa dibujado en cartulina, lo cual llamaba además a identificarse y ubicarse en el propio territorio.

La intervención de la Dra[©] Ana María Salamé trabajó la misma técnica en grupo, registrando la situación actual real de las comunas y los territorios para identificar o diagnosticar los aspectos comunes más significativos en el trabajo diario que realizan los alumnos actualmente en sus municipios.

Una vez concluida la exposición por un representante de cada grupo se les muestra una presentación en diapositivas, del libro "El Principito", más precisamente el relato referido al quinto planeta (el Farolero), focalizado en la aceleración y necesidad de adecuación al cambio.

Con este texto se usa como metáfora la labor que actualmente realizan los funcionarios municipales, en la realidad concreta de su labor, como funcionarios o directivos de este tipo de institución pública. Para ello se les entrega una tarjeta con forma de farol para que escriban, cómo sueñan a su municipio a largo plazo (10 años), con la intención de que ellos descubran su visión o propósito final de la labor municipal como institución al servicio de las personas. Es así que fueron colocando sus "faroles" con el respectivo registro de sus sueños alrededor del mapa, simbolizando la luz que debe iluminar tanto al territorio regional como el de sus comunas.

Para finalizar, Osvaldo Bernal enfatiza nuevamente la tarea, si bien difícil y lenta, que debe llevar conjuntamente al Programa de Capacitación y a los Alumnos a una nueva forma de pensar y actuar como funcionarios e instituciones municipales para el desarrollo de sus comunidades y territorios.

Para concluir el taller se hace mención de las formalidades y normas del programa las que son necesarias para establecer los límites legítimos de todo curso de capacitación.

4.4.5 Evaluaciones

Escala de Evaluación

Como una forma de rescatar la percepción de los alumnos respecto del programa hemos diseñado una pauta de evaluación que consiste en calificar en una escala de 1 a 5 (1= Muy Malo y 5 = Muy Bueno) aspectos como: Metodología de Trabajo, Contenidos Tratados y Docentes.

De acuerdo a lo anterior a continuación se presenta un resumen de esta evaluación aplicada en el Taller Inaugural de las Sedes de Temuco y Concepción.

Taller Inaugural Sede Temuco

Nº Alumnos Sede Temuco : 35
Nº Alumnos Asistentes : 22

De acuerdo a esto la siguiente información se obtiene con el 61% de los alumnos.

- a) Promedio asignado por los alumnos a cada uno de los ítemes relacionados a la metodología de trabajo.

Tabla 4.1.: Promedio en el aspecto Metodología

ITEM	PROMEDIO
1. Aprovechamiento del tiempo disponible	4.59
2. Integración de aportes de los alumnos	4.32
3. Calidad de los debates y trabajos cooperativos	4.05
4. Supervisión y retroalimentación del trabajo	3.73

- b) Calificaciones asignadas por los alumnos a cada uno de los ítemes relacionados al trabajo de los docentes del módulo.

Tabla 4.2.: Promedio en el aspecto Docentes

ITEM	PROMEDIO
1. Capacidad para transmitir sus conocimientos	4.18
2. Dominio de los contenidos	4.36
3. Preparación de los contenidos del módulo	4.27
4. Experiencia y aporte profesional	4.27

Taller Inaugural Sede Concepción

Nº Alumnos Sede Concepción : 36

Nº Alumnos Asistentes : 26

De acuerdo a esto la siguiente información se obtiene con el 72% de los alumnos.

- a) Calificaciones asignadas por los alumnos a cada uno de los ítemes relacionados a la metodología de trabajo.

Tabla 4.3: Promedio en el aspecto Metodología

ITEM	PROMEDIO
1. Aprovechamiento del tiempo disponible	4.69
2. Integración de aportes de los alumnos	4.62
3. Calidad de los debates y trabajos cooperativos	4.50
4. Supervisión y retroalimentación del trabajo	4.42

- b) Calificaciones asignadas por los alumnos a cada uno de los ítemes relacionados a los contenidos tratados.

Tabla 4.4: Promedio en el aspecto Contenidos Tratados

ITEM	PROMEDIO
1. Concordancia con lo señalado en el programa	4.65
2. Calidad de Contenidos	4.73
3. Profundidad de Contenidos	4.38
4. Actualidad de Contenidos	4.73
5. Aplicabilidad en la Gestión Municipal	4.35

4.4.6 Productos de la Etapa

- a) Portal WEB www.ider.cl/profim

El programa instaló una plataforma virtual de apoyo al aprendizaje de los alumnos, para la comunicación fluida entre éstos y cada uno de los Profesores del Programa, así como a la utilización de las diferentes herramientas computacionales exigidas.

Con tal finalidad, cada alumno y alumna encontrarán en dicha plataforma las presentaciones audiovisuales de los profesores al término de sus respectivas clases, material bibliográfico relevante y actualizado y otros materiales que se estimen de interés como reforzamiento al proceso de aprendizaje de los participantes del Programa así como para la aplicación de los conocimientos adquiridos en sus Municipalidades de origen.

Con el fin de asegurar una utilización expedita de dicha plataforma y una comunicación fluida entre los diferentes actores del Programa (alumnos, profesores, coordinadores de Módulos Temáticos) se dispone en cada una de las tres sedes con "Facilitadores de Comunicación Virtual", cada uno a cargo de la atención de hasta 20 alumnos.

Esta plataforma posee aparte de los espacios comunes tales como diario mural, presentación del programa, detalle de los módulos, documentos para descargar y sitios de interés un espacio para cada sede donde se encuentra el centro de recursos, es aquí donde se entregan aquellos contenidos necesarios en materia de herramientas computacionales como Word, Excel, Power Point e Internet con el fin de reforzar las habilidades de los alumnos que así lo requieran. Para ello se encuentran a disposición de los alumnos dos Facilitadores Virtuales quienes mantienen contacto periódico a través de correo electrónico y trabajan en forma presencial cuando es requerido por los alumnos 2 horas a la semana.

b) Copia del Video inaugural

Actualmente se encuentra en etapa de edición el video que reunirá los aspectos relevantes de las ceremonias Inaugurales de Temuco y Concepción.

Este producto fue pensado con la finalidad de obtener un recurso que a futuro nos permita presentar las experiencias aquí relatadas en escenarios similares.

5. Etapa II: La Comunidad y el Territorio

5.1. Resumen Ejecutivo

La Etapa II “La Comunidad y el Territorio” contiene una base conceptual que permite instalar un lenguaje común entre los participantes del Programa de Capacitación, contextualiza y sitúa al alumno no sólo en su realidad local, además en su entorno regional, nacional y global y le entrega nuevos conocimientos que le permiten ampliar su mirada en pos de la generación de nuevas oportunidades.

El presente informe de la Etapa II, da cuenta del desarrollo de los 4 módulos que la componen, estos son:

- ***Módulo 1 Desarrollo Humano Territorial:*** Desafíos para la Gestión Municipal en un Escenario de Cambios
- ***Módulo 2 Gestión del Desarrollo Territorial Sustentable***
- ***Módulo 3 Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario:*** (Empoderamiento, Comunicación y Participación)
- ***Módulo 4 Taller de Integración de Módulos Etapa II***

Cada uno de estos módulos se informa con la siguiente estructura: Descripción, Objetivos, Asistencia y Evaluación de Módulo de los Alumnos.

Respecto de la Asistencia se controla jornada a jornada y se actualiza en un resumen que muestra el Porcentaje de Asistencia Acumulado, esta información se publica en la página web, actualizado semanalmente. El promedio general de asistencia por sede es: Temuco 83%, Concepción 89%, Chillán 81%. En cuanto a las inasistencias podemos informar que la cantidad de alumnos que se encuentra asistiendo bajo el promedio es la siguiente:

Temuco 12 de 34 alumnos, Concepción 16 de 36 alumnos, Chillán 14 de 28 alumnos.

En el punto de Evaluación de Módulos por Alumnos, se destaca el instrumento de recolección de datos aplicado llamado “Pauta de Evaluación Docente”, este permite tabular los datos cuantitativamente y recoger la percepción y opinión de los alumnos desde lo cualitativo. Analizando la ejecución de los tres módulos, desde lo cuantitativo y en términos generales podemos observar que el puntaje obtenido de los Items analizados es el siguiente:

- Item Contenidos y Metodologías utilizadas, el promedio alcanzado es de 4,5 en una escala de 1 a 5.
- Item Académicos el promedio es de 4,6
- Respecto al Módulo 4 se observan los siguientes indicadores
- Item Contenidos y Metodologías utilizadas, el promedio alcanzado es de 4,8 en una escala de 1 a 5.
- Item Académicos el promedio es de 4,8

Estos indicadores dan cuenta de que las expectativas de los alumnos se han cumplido respecto de los contenidos y que se han contextualizado y aclarado las dudas de los nuevos conceptos estudiados: Desarrollo Humano, Planificación Territorial y Fortalecimiento y Participación Ciudadana. En cuanto a la calidad académica de los Docentes, también han sido valorados positivamente. Desde lo cualitativo los alumnos se sienten muy motivados e interpretados, sienten que los conceptos revisados y los nuevos elementos de análisis les permitirán desarrollar su trabajo de una manera más eficaz tomando en cuenta la opinión de la comunidad, abriendo espacios de participación e implicación ciudadana en pos del desarrollo local.

La Etapa finaliza con el Módulo: Taller de Integración, esta actividad lectiva propicia la integración de contenidos, ya que tiene como objetivo final, comprender y aplicar los contenidos del diplomado cursados hasta la fecha, siendo utilizada como metodología de trabajo la pedagogía lúdica para vincular, en un contexto de participación activa, los contenidos abordados en cada uno de los módulos. Fue un Módulo muy bien acogido, tal como se observa en las evaluaciones por parte de los alumnos, se logró el propósito de motivar, e incentivar la creatividad en búsqueda de soluciones a los problemas planteados bajo el marco conceptual revisado en la Etapa.

Al finalizar esta Etapa se da inicio al proceso de evaluación, este se analiza en el punto "Metodología de Evaluación Académica de los Alumnos". El objetivo de este proceso es constituir un Banco de propuestas de innovación e integración en la Gestión Municipal, para esto se diseña un formulario llamado "Propuesta de Innovación de la Gestión Municipal", el cual deben completar los alumnos, y si lo desean con la asesoría del coordinador de Módulo del tema elegido. En esta Etapa se le pide al alumno trabaje en forma individual en un ensayo personal de carácter propositivo, contextualizado en los principales contenidos de los Módulos Temáticos de la Etapa. Como lineamiento de trabajo las ideas de propuestas e integración que se elaboran tienen su origen en el Taller de Integración por un lado y por otro el criterio es que surjan de aquellas necesidades de especial interés para la Comuna de origen del participante.

También se inician las Actividades Pedagógicas de la Plataforma Virtual de Aprendizaje y Apoyo, lo destacable en esta Etapa es el proceso de asesoría personalizada de uso de diferentes elementos computacionales, este sistema permite focalizar la atención en aquellas personas que realmente necesitan la ayuda, esto se informa semanalmente en cada Sede y se ha fijado un horario especial. En Temuco funciona los días Sábado de 13:30 a 15:00 horas y en Concepción y Chillán los días Viernes en la mañana en horario a convenir con el alumno.

Además, se encuentran a disposición de los alumnos en forma digital, en la página web www.ider.cl/profim, los siguientes documentos: el Programa, las presentaciones Power Point de las clases y documentos en cada Módulo. Existe también un apoyo permanente a través de correo electrónico por parte de los Facilitadores virtuales, ellos son un equipo de 3 profesionales del área informática que resuelven los problemas que se puedan presentar respecto del uso del computador y del sitio web.

Otro hito a destacar en la Etapa es el inicio del proceso de transferencia metodológica que se materializa a través de una investigación cuyo objetivo es Conocer la representación social que los participantes del programa "Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial"

(Alumnos y Docentes) poseen de la Gestión Municipal en las Comunas seleccionadas de la VIII y IX Región". El diseño de la Investigación se detalla en el punto de transferencia metodológica.

Respecto de los productos el informe incluye una copia impresa de todos los materiales que se han entregado en la ejecución de los módulos, registro visual: fotos y video. Los cuales también se encuentran disponibles en la Página web del Programa.

Finalmente el informe entrega comentarios y sugerencias surgidos en esta Etapa.

5.2. Desarrollo de la Etapa II

5.2.1. Descripción de la Etapa

La comunidad y el territorio, etapa cuyos módulos temáticos y contenidos se focalizan en el contexto social y territorial al cual sirven los municipios.

Esta etapa se desarrollo en las fechas que se indican a continuación:

- Sede Temuco: 28 de Mayo – 3 de Julio
- Sede Concepción: 12 de Junio – 17 de julio
- Sede Chillán: 25 de Junio – 31 de Julio

Horario de desarrollo de las actividades lectivas

SEDE	Viernes	Sábado
Temuco(*)	9:30 – 13:00 14:30 – 18:00	9:30 – 13:30
Concepción(**)	14:30 - 18:30	09:30 - 13:00 14:30 – 18:00
Chillán(**)	14:30 - 18:30	09:30 - 13:00 14:30 – 18:00

(*)IX Región: viernes todo el día y sábado en la mañana

(**)VIII Región: viernes en la tarde y sábado todo el día

5.2.2. Información de Módulos

Esta etapa denominada La Comunidad Local y el Territorio contempla el desarrollo de 4 módulos, con una duración total de 66 hrs. A continuación la tabla muestra en detalle el nombre y duración de cada uno de ellos.

Nº	Nombre Módulo	Duración
1	Desarrollo Humano Territorial: Desafíos para la Gestión Municipal en un Escenario de Cambio	11 Hrs.
2	Gestión de Desarrollo Territorial Sustentable	22 Hrs.
3	Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario	22 Hrs.
4	Taller de Integración de Módulos	11 Hrs.

Profesionales que intervienen en el desarrollo de la etapa

Módulo	Nombre	Función en la Etapa 2
Módulo 1: Desarrollo Humano	Heinrich von Baer	Coordinador Docente
	Guillermo Williamson	Docente
	Néstor Contreras	Ayudante
Módulo 2: Gestión de Desarrollo Territorial Sustentable	Cristoph Albers	Coordinador Docente
	Alan Garín	Docente
	Nelson Ojeda	Docente
	Roberto Lira	Docente
	Ariel Yévenes	Docente
	César Palma	Ayudante
Módulo 3: Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario	Alba Zambrano	Coordinadora Docente
	Carlos del valle	Docente
	Ximena Oñate	Docente
	Juan José Gutierrez	Docente
	Gonzalo Bustamante	Docente
	Álvaro Bello	Ayudante
Módulo 4: Taller de Integración de Módulos	Ana María Salamé	Coordinadora Docentes
	Oswaldo Bernales	Coordinador Docente
	Néstor Contreras	Ayudante
	Natacha Pino	Ayudante
Apoyo Administrativo	Fabiola Ramos	Apoyo Logístico
	María Cristina Urra	Secretaría Ejecutiva
	Natacha Pino	Ejecutiva de Operaciones
	Cristián Monsalvez	Web Master
	Brenda Deomojan	Secretaria

5.3. Actividades de la Etapa

El programa considera la siguiente secuencia de actividades:

Actividad 1:	Desarrollo de actividades lectivas
Tareas Asociadas:	Desarrollar todo tipo de actividades de carácter logístico y operativo para el buen funcionamiento del programa (salas de clases, espacio para un café, almuerzos, alojamientos). Reuniones de coordinación con el equipo docente del programa con la finalidad de estandarizar la forma de entrega de contenidos. Preparar material propio de cada módulo para entregar a los alumnos del programa. Prepara actividades para el desarrollo de talleres.
Actividad 2:	Seguimiento, monitoreo y entrega de contenidos
Tareas Asociadas:	Entrega de contenidos a través de clases expositivas y materiales de estudios preparados con anticipación. Guiar talleres de desarrollo de módulos. Generar instancias de debate de los temas en estudio. Llevar un seguimiento sobre el desarrollo de cada uno de los módulos para identificar posibles problemas y solucionarlos a tiempo. Apoyar el desarrollo del curso a través de la página web, proporcionando el fácil contacto entre profesor – alumno – ayudante.
Actividad 3:	Reuniones de coordinación
Tareas Asociadas:	Preparar informes de la etapa para presentar a la Unidad Técnica con la finalidad de planificar y evaluar el desarrollo y cumplimiento de las actividades asociadas. Reuniones periódicas con el equipo docente para ir compartiendo las experiencias surgidas en el transcurso de cada uno de los módulos.
Actividad 4:	Reunión entrega informe etapa II
Tareas Asociadas:	Reunión con la Unidad Técnica al finalizar la etapa para informar del desarrollo de ésta.

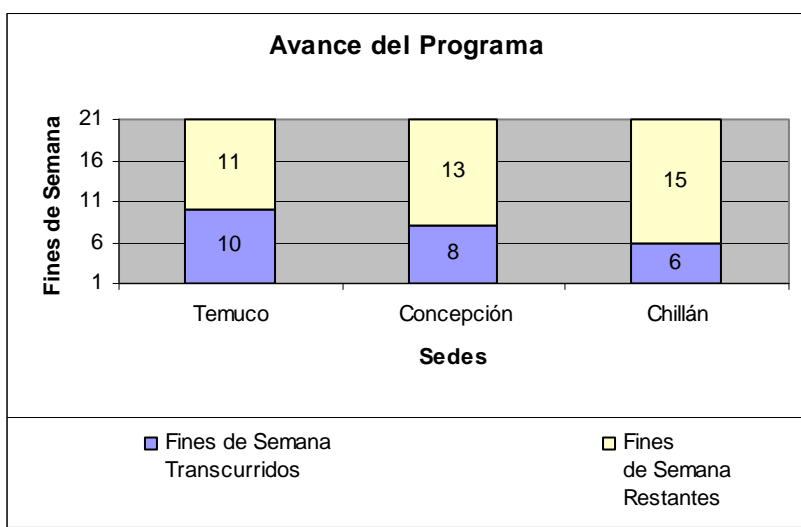
5.4. Asistencia de los Alumnos a los Módulos

El control de asistencia a los módulos es un proceso relevante ya que al finalizar el programa se exige un 70% para poder certificar el programa completo. En el caso de asistir a menos del 70% sólo se certificarán aquellos módulos con un 100% de asistencia. La forma en que se registra es con tres listas por fin de semana: una el día de media jornada y dos el día que se trabaja en jornada completa. Para su registro se utiliza un formato prediseñado en el cual los alumnos anotan su nombre y firman a medida que van llegando.

El programa completo contiene 21 fines de semana lo que se traduce en 63 listas de asistencias equivalente al 100%. Como condición de aprobación del programa completo se exige un 70% de asistencia lo que se traduce en 15 fines de semana o en 45 listas de asistencia.

Actualmente se ha desarrollado por completo la Etapa II en las tres sedes: Temuco, Concepción y Chillán, a continuación se presenta una tabla que muestra el porcentaje que ha transcurrido del programa en cada una de las tres sedes en función de los fines de semana transcurridos y restantes.

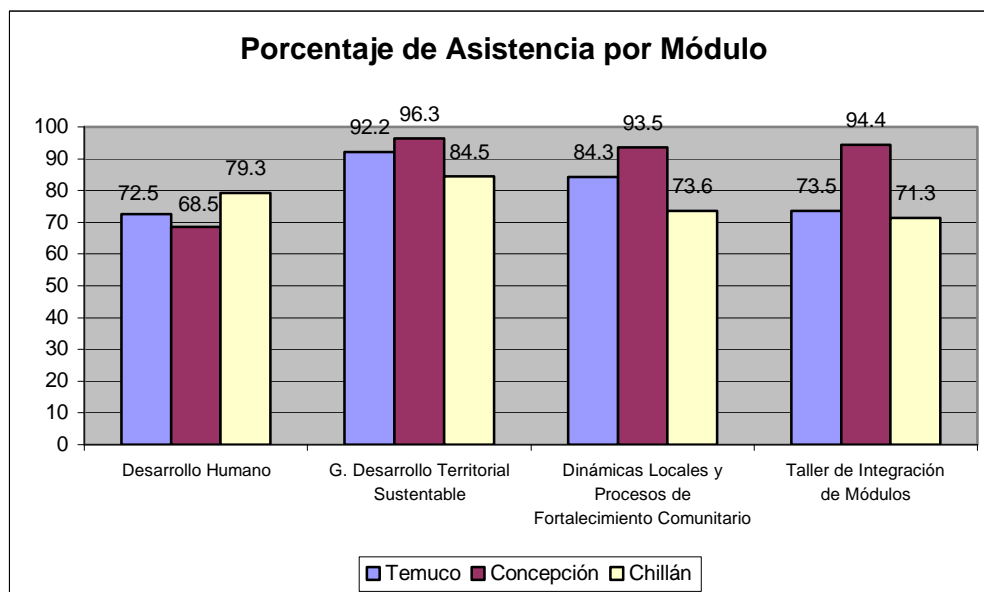
Sede	Total de Fines de Semana del Programa	Fines de Semana Transcurridos	Fines de Semana Restantes
Temuco	21	10	11
Concepción	21	8	13
Chillán	21	6	15



Centrando este análisis de asistencia a cada uno de los módulos desarrollados se observan los siguientes índices promedio de asistencia en lo que ha transcurrido el programa:

Módulo	% Asistencia Promedio		
	Temuco	Concepción	Chillán
Desarrollo Humano	72.5	68.5	79.3
Gestión del Desarrollo Territorial Sustentable	92.2	96.3	84.5
Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario	84.3	93.5	73.6
Taller de Integración de Módulos	73.5	94.4	71.3

Gráficamente



5.5. Plataforma Virtual de Aprendizaje y Apoyo

Esta plataforma ha sido diseñada esencialmente como una herramienta de apoyo y comunicación al proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

5.5.1. Objetivos:

- Reforzar los aprendizajes con material didáctico actualizado
- Comunicación funcional y fluida entre Docentes y Alumnos del Programa
- Apoyo virtual al Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en las tres sedes

5.5.2. Facilitadores de Comunicación Virtual

En la Etapa II se da inicio al proceso de apoyo virtual de aprendizaje, a cargo de 3 profesionales expertos del área informática: Uno en la Sede Temuco y dos en las Sedes de Concepción y Chillán. En Temuco los roles se han definido de la siguiente manera:

Un Webmaster, atiende la actualización del Web y Materiales de Apoyo, animación de foro
El Facilitador 1 atiende las necesidades directas de los alumnos respecto del uso de los materiales de la Sección Recursos: Capacitación Digital, según se muestra en las Figuras 1, 2, y 3 siguientes.

Cabe señalar que estos materiales se encuentran disponibles para las 3 Sedes.

Recursos de Módulo	Capacitación Digital	Evaluaciones		
Capacitación Digital				
Windows	Word	Excel	PowerPoint	Internet

Figura 5.1: Centro de Recursos: Capacitación Digital

Centro de Recursos Sede Temuco	
Volver	
Apuntes para utilizar Word	
Abrir Clase 1 (Pasos para abrir y guardar en word)	Bajar Archivo Clase 1
Abrir Manual de Word	Bajar Manua Ide Word
Abrir Clase 2	Bajar Clase 2
Abrir Clase 3	Bajar Clase 3
Abrir Marketing (Para Clase3)	Bajar Marketing

Figura 5.2: Apuntes entregados a la fecha de Word

Centro de Recursos Sede Temuco	
Volver	
Apuntes para utilizar Excel	
Abrir Clase 1 (Conceptos, aprendiendo excel)	Bajar Archivo Clase 1
Abrir Ejercicios Básicos de Excel	Bajar Ejercicios Básicos de Excel
Abrir Clase 2 (Pasos para usar fórmula)	Bajar Clase 2 (Pasos para usar fórmula)
Abrir Ejercicios Básicos de Excel	Bajar Ejercicios Básicos de Excel

Figura 5.3.: Apuntes entregados a la fecha de Excel

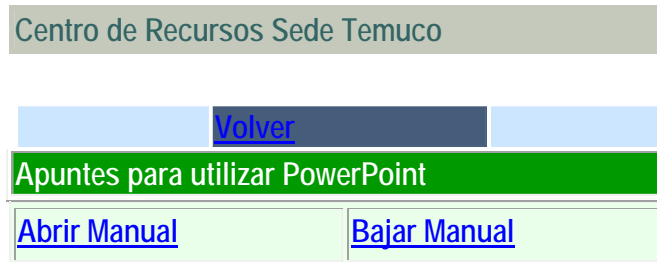


Figura 5.4.: Apuntes entregados a la fecha Power Point

5.5.3. Actividades Realizadas en la Sede Temuco

1. Conocer la página web www.ider.cl/profim
2. Bajar material de los módulos.
3. Pasar la información al disquete
4. Ver archivos comprimidos de la pagina web
5. Descomprimir los archivos bajados
6. Trabajar con el procesador de Textos Word:
7. Formatos de Textos, propiedades.
8. Guía de Ejercicios en Clases.
9. Crear tablas en Word (Guía de ejercicios en clase).

Clase presencial sábado 07 de Agosto:

- Descomprimir y comprimir archivos, conocer Adobe Acrobat.

Clase sábado 14 de Agosto

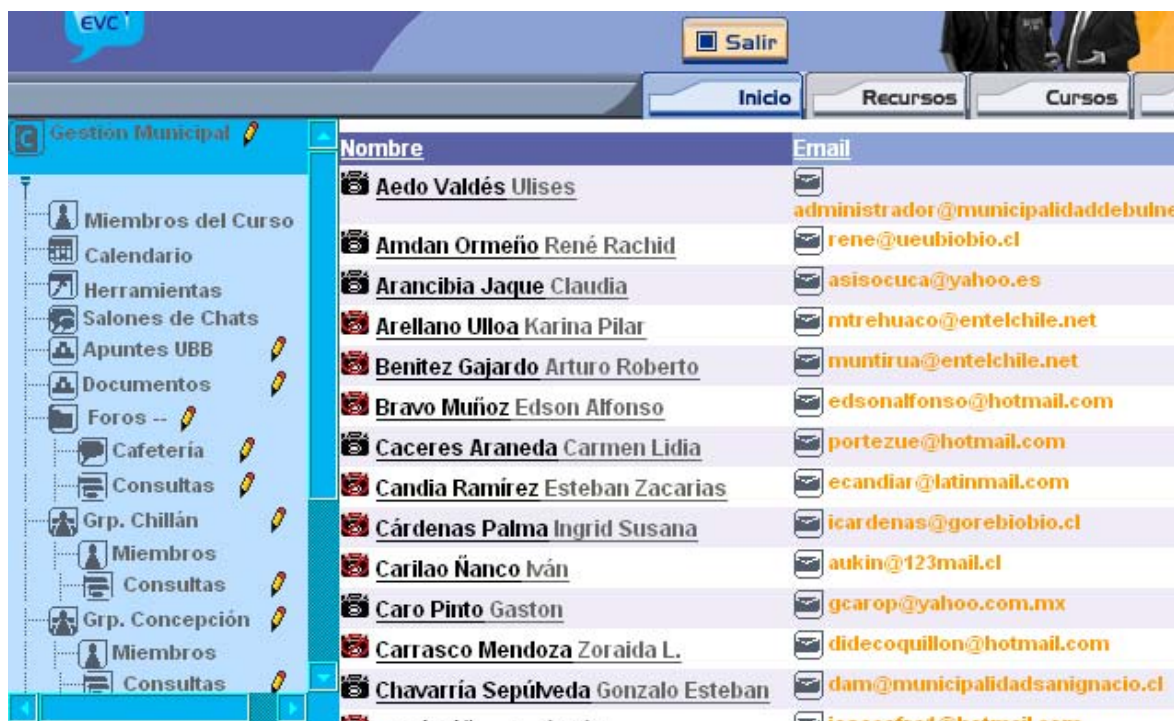
- Utilizar Excel
- Formulas en Excel
- Ejercicios en Clases

5.5.4. Sedes Concepción y Chillán

En estas Sedes se está utilizando una Plataforma virtual de Educación a Distancia www.discovery.chillan.plaza.cl/evcubb, para la cual se han entregado claves de acceso a los alumnos del programa.

La Plataforma de apoyo al Programa de Capacitación Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial, permite la interacción entre los participantes, como también de apoyo con materiales digitalizados sobre diversos tópicos referentes a aspectos computacionales.

Cabe destacar que el 100% de los usuarios están registrados en el sistema, tal como se detalla a continuación.



Nombre	Email
Aedo Valdés Ulises	administrador@municipalidaddebunoe
Amdan Ormeño René Rachid	rene@ueubiobio.cl
Arancibia Jaque Claudia	asisocuca@yahoo.es
Arellano Ulloa Karina Pilar	mtrehuaco@entelchile.net
Benítez Gajardo Arturo Roberto	muntirua@entelchile.net
Bravo Muñoz Edson Alfonso	edsonalfonso@hotmail.com
Caceres Araneda Carmen Lidia	portezue@hotmail.com
Candia Ramírez Esteban Zacarias	ecandiar@latinmail.com
Cárdenas Palma Ingrid Susana	icardenas@gorebiobio.cl
Carilao Nanco Iván	aukin@123mail.cl
Caro Pinto Gaston	gcarop@yahoo.com.mx
Carrasco Mendoza Zoraida L.	didecoquillon@hotmail.com
Chavarría Sepúlveda Gonzalo Esteban	dam@municipalidadsanignacio.cl

Figura 5.5: Participantes Sedes Concepción y Chillán

Del mismo modo, de acuerdo a las estadísticas que provee la herramienta computacional los lugares más visitados por los integrantes del curso son esencialmente el área de recursos en las cuales cada usuario puede bajar sus lecciones donde existen dudas y estudiarlas con el apoyo de un tutor, el cual esta conectado 3 horas los días viernes desde las 9:00 Hrs, hasta las 12:00 Hrs.

Este tutor corresponde al Sr. René Rachid Amdan Ormeño, Ingeniero en Computación e Informática, quien apoya a los usuarios con visitas los días de clases presenciales (Viernes y Sábado), de forma tal, de motivar el uso y resolver problemas técnicos y de operación de los integrantes del programa de capacitación.

Del mismo modo, este tutor es el encargado de animar las conversaciones sostenidas a través de la plataforma, como también la autoría de los diversos manuales que se encuentran disponibles para cualquiera que lo solicita.

A continuación se muestra diversos manuales construido específicamente para resolver problemas técnicos de los usuarios, he aquí algunos de ellos.



Figura 5.6: Manuales

Además la plataforma mantiene información digital de material realizados por el CEUR, quienes lo han facilitado e insertado en la Plataforma para que los alumnos de Concepción y Chillán puedan acceder de mejor forma, ya sea por una conexión local más eficiente.

Finalmente se han realizado esfuerzos necesarios para motivar a cada integrante del programa de capacitación en el uso de las nuevas tecnologías, de forma tal que se creó un espacio de distensión denominado cafetería para motivar y reflejar los estados de los usuarios, logrando conversaciones informales que permita que las tecnologías sean un lugar de encuentro y útil para el logro de los objetivos planteados durante el desarrollo del diplomado. A continuación algunos de ellos.

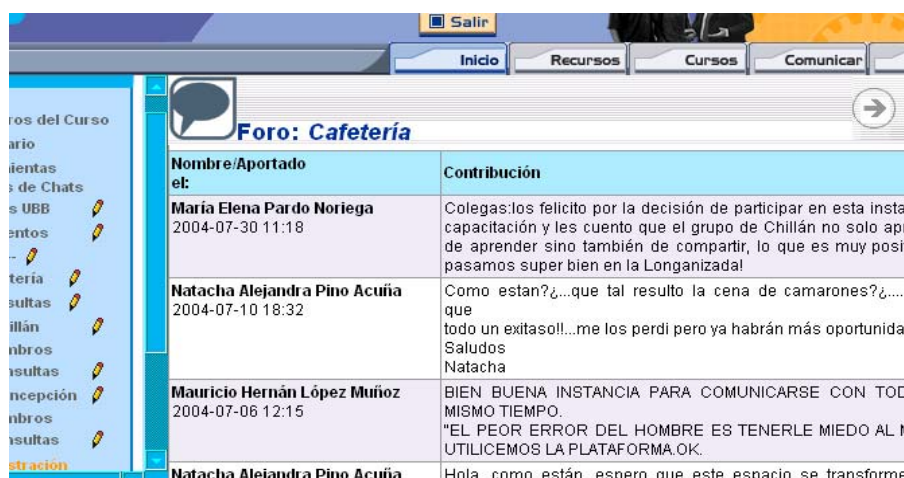


Figura 5.7: Intercambio comunicacional entre alumnos

5.6. Desarrollo de los Módulos

5.6.1 Módulo 1: Desarrollo Humano Territorial

a) Descripción Módulo 1: Desarrollo Humano Territorial

Este módulo propone una introducción y orientación respecto del programa de la Etapa. Con tal finalidad, abre debate sobre los principales cambios que está experimentando la sociedad contemporánea, y sus impactos en los espacios sub- nacionales (comunas, regiones) de Chile.

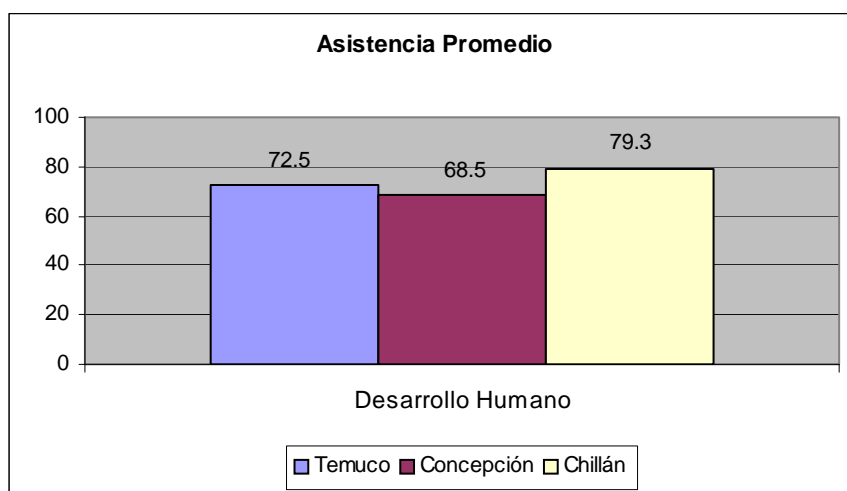
Introduce el concepto del Desarrollo Humano propuesto por Naciones Unidas y los instrumentos para medirlo y desarrollarlo; y propone diversos procesos estructurales necesarios para abrir mejores oportunidades de desarrollo humano en la escala local, regional y nacional, como son: descentralización (traspaso significativo de poder y de recursos), fortalecimiento de las capacidades locales y regionales; revalorización de lo local y endógeno; adopción de un enfoque territorial, integrado y participativo de las iniciativas de desarrollo.

b) Objetivo Módulo 1: Desarrollo Humano Territorial

Los objetivos que tiene el módulo son principalmente:

- Identificar y actualizar las nociones que los funcionarios municipales tienen con relación a la gestión municipal, desarrollo de la comunidad local y desarrollo humano
- Analizar los núcleos centrales del concepto de desarrollo humano y sus aportes a la gestión municipal
- Diseñar estrategias de gestión municipal que incorporen el enfoque del desarrollo humano – territorial
- Incorporar los mecanismos de seguimiento como herramientas que sirven al desarrollo humano territorial.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 1: Desarrollo Humano Territorial



5.6.1. Módulo 2: Gestión de Desarrollo Territorial Sustentable

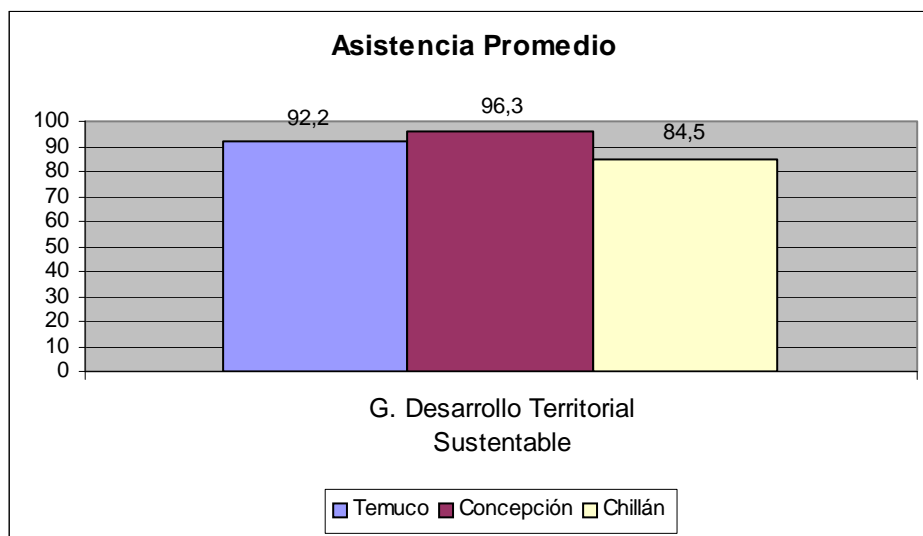
a) Descripción Módulo 2: Gestión de Desarrollo Territorial Sustentable

Se espera que el capacitando pueda preparar los antecedentes y hacer un análisis territorial, leer mapas y lograr la interpretación de fotos y ortofotos; elaborar una cartografía base con la identificación de los recursos y potencialidades de cada territorio, para lograr una zonificación. Además se da a conocer cuales son los contenidos de un Plan de Desarrollo Territorial, cuales son los pasos de aprobación de este y recomendaciones para el mejoramiento de la Planificación Territorial

b) Objetivo Módulo 2: Gestión de Desarrollo Territorial Sustentable

El objetivo de este módulo es plantear la forma de estructurar el proceso de planificación en las comunas, identificando las responsabilidades de cada uno de los actores en este proceso. Dar a conocer los diferentes instrumentos utilizados en esta planificación, dar a conocer conceptos de orden y desarrollo territorial.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 2: Gestión de Desarrollo Territorial Sustentable



5.6.2. Módulo 3: Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario

a) Descripción Módulo 3: Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario

Este módulo está orientado a brindar un marco de análisis de las dinámicas sociales locales, desde un enfoque comunitario, que permita entender que el municipio en el desarrollo de su misión institucional necesariamente debe implicarse en procesos de fortalecimiento comunitario generando estrategias para la creatividad social, innovación y participación.

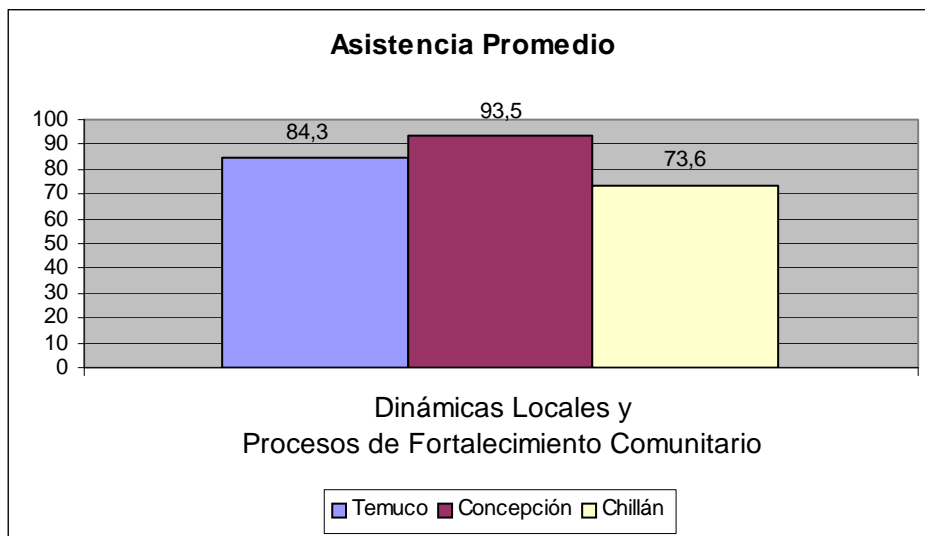
Las características complejas que se instalan dentro y fuera del territorio, demandan la inclusión de los diversos actores locales en dinámicas de interrelación, colaboración, visión y acción compartida de modo tal de hacer viable y sostenible el desarrollo en sus distintas escalas. En este contexto, se releva el rol de las relaciones sociales democráticas y participativas, los procesos de comunicación para la participación, el capital social y los procesos de empoderamiento comunitario como ingredientes centrales para realizar transformaciones positivas en el territorio.

b) Objetivo Módulo 3: Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario

Los objetivos que se pretenden cumplir con esta etapa son reconocer al municipio como una organización que puede jugar un rol relevante en los procesos de potenciación y fortalecimiento comunitario, argumentando el valor y la necesidad de propiciar espacios para la concertación y participación de todos los actores locales en escenarios de complejidad e incertidumbre. También se espera realizar un análisis tanto del rol del municipio en la consolidación de una cultura democrática, como de los componentes valóricos y técnicos necesarios de introducir para el fomento y consolidación de procesos y dinámicas participativas.

Los alumnos, una vez finalizado esta etapa, serán capaces de reconocer el papel que desempeña el capital social en procesos de fortalecimiento comunitario en el espacio local, analizarán el rol que pueden desempeñar en el empoderamiento comunitario, identificarán los principales criterios y componentes de una estrategia de potenciación comunitaria y propondrán estrategias orientadas al desarrollo comunitario que son o pudieran ser viables y sustentables en los espacios territoriales de referencia.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 3: Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario



5.6.3. Módulo 4: Taller de Integración de Módulos Etapa II

a) Descripción Módulo 4: Taller de Integración de Módulos Etapa II

El taller de integración tiene como objetivo final, comprender y aplicar los contenidos del diplomado cursados la fecha, en una propuesta innovadora para la Gestión Municipal (GM).

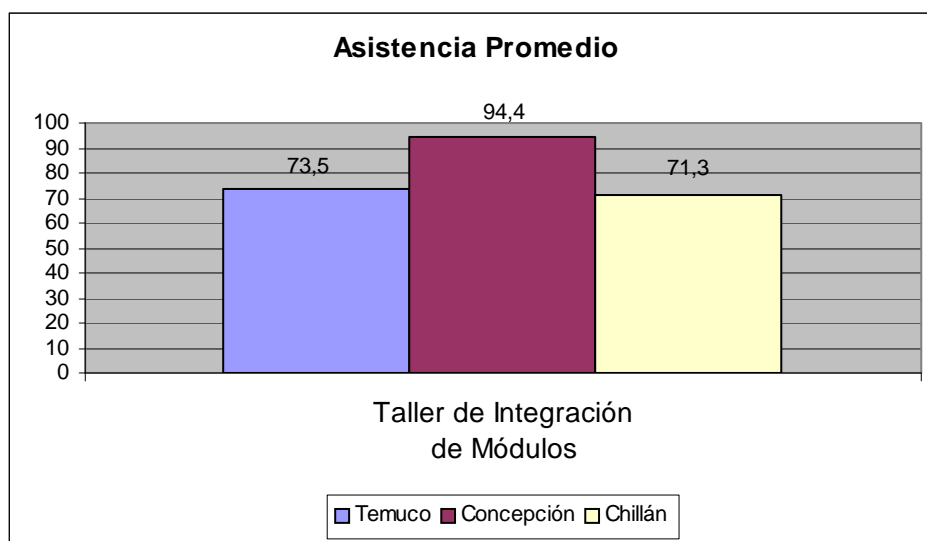
Los procesos esperados para esta instancia tienen relación con la elaboración de los contenidos en función de la meta fina de este diplomado, que es el fortalecimiento de la institución municipal de una forma innovadora. Como objetivo transversal se espera que los funcionarios municipales vean la GM como un proceso de constante cambio y dinámico, y que gran parte del campo de acción dispuesto para cumplir nuestras las funciones que como funcionarios tienen, depende en gran medida de las actitudes dispuestas frente al trabajo.

La metodología dispuesta para estos fines, se basa en la pedagogía lúdica, que permite vincular en un contexto de participación activa los contenidos abordados en cada uno de los módulos.

b) Objetivo Módulo 4: Taller de integración de Módulos Etapa II

Al finalizar el taller los participantes estarán en condiciones de comprender y aplicar conceptos de integración de contenidos en una propuesta innovadora de cambio en la Gestión Municipal.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 4: Taller de Integración de Módulos Etapa II



5.7. Metodología de Evaluación Académica a los Alumnos (Propuesta de Innovación)

5.7.1. Evaluación 1: Ensayo Personal

Propuestas de Innovación de la Gestión Municipal

El proceso de evaluación definido específicamente para este Programa de Capacitación, responde a dos propósitos centrales y complementarios entre sí:

- Un propósito formativo dirigido a lograr una integración acumulativa y síntesis de los contenidos expuestos en el desarrollo de los Módulos Temáticos, así como de relación de estos con la realidad y desafíos de las comunas de origen de los alumnos y las alumnas participantes en el Programa.
- Un propósito evaluativo dirigido a medir el progreso académico de cada alumno y alumna del Programa consta de los siguientes componentes.

El componente definido para el logro del segundo propósito es:

Propuesta de Innovación de la Gestión Municipal

Es un Ensayo Personal de carácter propositivo, contextualizado a los principales contenidos de los Módulos Temáticos de la Etapa I y II.

Descripción de la Tarea:

Se le solicitó a los alumnos elaborar un Documento de Propuesta de Innovación de la Gestión Municipal dirigida a ampliar las oportunidades de Desarrollo Humano en la comuna respectiva, considerando especialmente lo siguiente:

- a) Una aplicación integrada de algunos de los conocimientos y métodos ofrecidos en los Módulos 1, 2 y 3 del Programa (Desarrollo Humano, Planificación del Desarrollo Territorial, Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario).
- b) Una activa participación de los miembros de su comunidad.
- c) Los elementos más característicos de la identidad y cultura local.
- d) Las potencialidades del entorno natural, social o productivo.
- e) La generación de alianzas asociativas entre diferentes actores, instituciones o sectores

Este Ensayo Personal será evaluado por dos profesores designados según afinidad al tema elegido por cada alumno y tendrá una ponderación de 40% de la calificación final del Programa.

5.7.2. Objetivo de la Evaluación

- Identificar un conjunto de propuestas de innovación e integración en la gestión municipal dirigidas a producir mayores niveles de satisfacción y de desarrollo, tanto a los miembros de la comunidad como a los profesionales y funcionarios de los municipios.

5.7.3. Producto Esperado

- Banco de propuestas de innovación e integración en la gestión municipal, capaces de generar proyectos de desarrollo colaborativos así como aplicaciones concretas en los municipios de origen de los participantes del programa.

5.8. Comentarios y Observaciones

El desarrollo de la etapa II: *La Comunidad y el Territorio* se observa que los contenidos abordados son pertinentes a un marco de referencia conceptual que permite, situar los roles y funciones que como gestores municipales tienen. Sin embargo, los contenidos llevaron a mayor profundidad por falta de tiempo. Esta variable es visualizada por alumnos y docentes.

Uno de los contenidos que podría ser visualizado, pero no que se abordó, tiene relación con la asociatividad municipal, es decir, con aquellas prácticas que posibilitan la formación de vínculos eficientes entre municipios de similares características de territorio. Ya que se ha pesquisado, que estas prácticas constituyen un factor que facilita, el desarrollo humano territorial.

Una observación clara, es que la propuesta técnica elaborada ha sido cumplida en un cien por ciento, sólo ha sufrido modificaciones intra- módulos, y que tienen directa relación con la dinámica propia de cada grupo o sede. Tomando en cuenta lo anterior, otro elemento a observar, es que cada sede tiene heterogeneidad de profesionales o técnicos, por lo tanto los mismos módulos son percibidos de forma distinta por cada sede. Con respecto a este tema, se observa que existen niveles distintos de exigencia, participación y de análisis entre sedes. Esta heterogeneidad es vista como potencia, en tanto que se descubren diversas aristas de un mismo tema, enriqueciendo así la actividad académica.

La intencionalidad principal de esta etapa es enfatizar, que hay mucho que mejorar dentro de la institucionalidad vigente, pero que al mismo tiempo es necesario identificar cuáles deben ser las reformas institucionales que más facilitan la Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial, desde las propias comunidades pero desde una mirada de la participación activa y responsable.

6. Etapa III: El Municipio Como Organización Social de Servicio

6.1. Resumen Ejecutivo

La Etapa III es una de las Etapas más extensas dado que contó con nueve módulos temáticos relacionados con el Municipio como Organización Social de Servicio, centrado en el contexto normativo, organizacional y funcional mediante el cual el municipio asume su misión de servir al desarrollo humano de dichas comunidades y territorios.

El presente informe de la Etapa III, da cuenta entonces del desarrollo y ejecución de los 9 módulos que la componen, estos son:

N°	Nombre del Módulo
1	Marco Normativo y Administrativo del Municipio
2	Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal
3	Desarrollo Organizacional y Capital Humano Municipal
4	Gestión del Desarrollo Social
5	Gestión del Desarrollo Económico Local
6	Planificación Estratégica: Marco Lógico y Prospectiva
7	Hacia la Construcción de un Municipio Digital y Participativo
8	Programas y Proyectos de Desarrollo
9	Taller de Integración

Cada uno de estos módulos se informa con la siguiente estructura: Descripción, Objetivos, Asistencia y Evaluación de Módulo de los Alumnos.

Asistencia. Se controla jornada a jornada y se actualiza en un resumen que muestra el Porcentaje de Asistencia Acumulado, esta información se publica en la página web, actualizada semanalmente. El promedio general de asistencia por sede es: Temuco 82,9%, Concepción 87,4%, Chillán 85%. En cuanto a las inasistencias podemos informar que la cantidad de alumnos que se encuentra asistiendo bajo el promedio es la siguiente:

- Temuco 12 de 33 alumnos, equivalente al 36% de los alumnos
- Concepción 14 de 36 alumnos, equivalente al 38% de los alumnos
- Chillán 12 de 28 alumnos, equivalente al 42% de los alumnos

Evaluación de Módulos por Alumnos. Analizando la ejecución de los nueve módulos, desde lo cuantitativo y en términos generales podemos observar que el puntaje obtenido de los Items analizados es el siguiente:

- Item Contenidos y Metodologías utilizadas, el promedio alcanzado es de 4,5 en una escala de 1 a 5
- Item Académicos el promedio es de 4,6

- Respecto al Módulo 9 (Taller de Integración) se observan los siguientes indicadores
 - o Item Contenidos y Metodologías utilizadas, el promedio alcanzado es de 4,9 en una escala de 1 a 5.
 - o Item Académicos el promedio es de 4,9

Estos indicadores continúan dando cuenta de que las expectativas de los alumnos se han cumplido respecto de los contenidos y que se han contextualizado y aclarado las dudas de los nuevos conceptos estudiados.

La calidad académica de los Docentes, también ha sido valorada positivamente. Desde lo cualitativo los alumnos se sienten muy motivados e interpretados, sienten que los conceptos revisados y los nuevos elementos de análisis les permitirán desarrollar su trabajo de una manera más eficiente y eficaz desde la perspectiva de la gestión interna del Municipio.

Taller de Integración. La Etapa finaliza con este Módulo, propicia la integración de contenidos, ya que tiene como objetivo final, comprender y aplicar los contenidos del diplomado cursados hasta la fecha. Continúa siendo un Módulo muy bien acogido, tal como se observa en las evaluaciones por parte de los alumnos, se logró el propósito de motivar, e incentivar la creatividad en búsqueda de soluciones a los problemas planteados bajo el marco conceptual revisado en la Etapa.

Proceso de evaluación. Al finalizar esta Etapa se da por terminado el, este se analiza en el punto "Metodología de Evaluación Académica de los Alumnos".

El objetivo de este proceso es contribuir al Banco de propuestas de innovación e integración en la Gestión Municipal, para esto se diseña un formulario llamado "Trabajo Grupal: Propuesta de Innovación de la Gestión Municipal", tal como su nombre lo indica es un trabajo grupal (mínimo 2 y máximo 5 alumnos) el cual deben completar los alumnos, y si lo desean con la asesoría del coordinador de módulo del tema elegido. Se le pide al grupo que trabaje contextualizando la temática elegida en los principales contenidos de los Módulos de la Etapa. Como lineamiento de trabajo las ideas de propuestas e integración que se elaboran tienen su origen en aquellas necesidades de especial interés para la Comuna de origen que los integrantes del grupo elijan.

Plataforma Virtual de Aprendizaje y Apoyo . Se continúan desarrollando las Actividades Pedagógicas de Apoyo. El proceso de asesoría personalizada de uso de diferentes elementos computacionales, permitió focalizar la atención en aquellas personas que realmente necesitan la ayuda, esto se informa semanalmente en cada Sede y se ha fijado un horario especial. En Temuco funcionó los días Sábado de 13:30 a 15:00 horas y en Concepción y Chillán los días Viernes en la mañana en horario a convenir con el alumno, sin embargo dada la escasez de tiempo de los alumnos fue un recurso muy poco aprovechado y utilizado por éstos, este punto se informará con más detalle en el Informe Final.

En la página web www.ider.cl/profim, se encuentran a disposición de los alumnos en forma digital, los siguientes documentos: el Programa, las presentaciones Power Point de las clases y documentos en cada Módulo. (Se adjuntan en Anexo C – Informe Etapa II)

La investigación, cuyo objetivo es Conocer la representación social que los participantes del programa "Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial" (Alumnos y Docentes) poseen de la Gestión Municipal en las Comunas seleccionadas de la VIII y IX Región", se continua desarrollando de acuerdo a lo planificado, en esta Etapa se hicieron principalmente las entrevistas de terreno y el seguimiento y monitoreo presencial de cada uno de los módulos, esto se informa con mayor detalle en el Informe Final.

Conclusiones Etapa III

La Etapa III se caracterizó principalmente por un análisis temático de la Gestión Municipal que permitió a los alumnos actualizar sus conocimientos técnicos.

Se destacan en esta Etapa la sintonía y motivación de los alumnos en los siguientes Módulos:

1. Marco Normativo y Administrativo del Municipio, 3. Desarrollo Organizacional, 5. Gestión del Desarrollo Económico Local, 7. Municipio Digital y Participativo, 9. Programas y Proyectos de Desarrollo y finalmente el Taller de Integración.

También hubo módulos que recibieron críticas negativas por parte de los alumnos. Entre ellos podemos mencionar: Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal, Gestión del Desarrollo Social, Planificación Estratégica. Las consideraciones generales frente a estos módulos son que se trabajaron de manera muy teórica y en ocasiones muy alejados de la realidad cotidiana municipal.

El aprendizaje como diseño curricular en los contenidos de los módulos es que la experiencia docente es fundamental y la sintonía con la cotidianeidad sólo la da la experiencia práctica que tenga el Docente en las áreas.

Productos. El informe incluye una copia impresa de todos los materiales que se han entregado en la ejecución de los módulos. Estos están disponibles en los anexos (Informe Etapa II), de acuerdo a la siguiente estructura:

Anexo A

1. Registro Fotográfico

Anexo B

1. Porcentaje de Asistencia por Alumnos y por Sede
2. Sistematización del Taller de Integración
3. Formato de Propuesta de Innovación de la gestión Municipal. Propuesta Grupal
4. Formato de Auto evaluación y Evaluación de pares

Anexo C

1. Material de Apoyo Docente de cada uno de los módulos (1- 9)

6.2. Desarrollo de la Etapa III

6.2.1. Descripción de la Etapa

El Municipio como Organización Social de Servicio, con módulos temáticos (9) y contenidos con un mayor énfasis centrado en el contexto normativo, organizacional y funcional mediante el cual el municipio asume su misión de servir el desarrollo humano de dichas comunidades y territorios.

Esta etapa se desarrollo en las fechas que se indican a continuación:

- Sede Temuco: 09 de Julio – 16 de Octubre
- Sede Concepción: 23 de Julio – 13 de Noviembre
- Sede Chillán: 6 de Agosto – 20 de Noviembre

6.2.2. Horario de desarrollo de las actividades lectivas

SEDE	Viernes	Sábado
Temuco(*)	9:30 – 13:00 14:30 – 18:00	9:30 – 13:30
Concepción(**)	14:30 - 18:30	09:30 - 13:00 14:30 – 18:00
Chillán(**)	14:30 - 18:30	09:30 - 13:00 14:30 – 18:00

(*)IX Región: viernes todo el día y sábado en la mañana

(**)VIII Región: viernes en la tarde y sábado todo el día

6.3. Información de Módulos

Esta etapa denominada El Municipio como Organización Social de Servicio contempla el desarrollo de 9 módulos, con una duración total de 154 hrs. A continuación la tabla muestra en detalle el nombre y duración de cada uno de ellos.

Nº	Nombre Módulo	Duración
1	Marco Normativo y Administrativo del Municipio	22 Hrs.
2	Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal	11 Hrs.
3	Desarrollo Organizacional y Capital Humano Municipal	22 Hrs.
4	Gestión del Desarrollo Social	11 Hrs.
5	Gestión del Desarrollo Económico Local	22 Hrs.
6	Planificación Estratégica: Marco Lógico y Prospectiva	11 Hrs.
7	Hacia la Construcción de un Municipio Digital y Participativo	22 Hrs.
8	Programas y Proyectos de Desarrollo	22 Hrs.
9	Taller de Integración de Módulos Parte III	11 Hrs.

6.4. Profesionales que intervienen en el desarrollo de la etapa

Módulo	Nombre	Función en la Etapa 2
Módulo 1: Marco Normativo y Administrativo del Municipio	Sergio Nuñez	Coordinador Docente
	Néstor Contreras	Ayudante
Módulo 2: Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal	Rolando Saavedra	Coordinador Docente
	María Teresa Ferrada	Docente
	Carlos Millar	Docente
	César Palma	Ayudante
Módulo 3: Desarrollo Organizacional y Capital Humano Municipal	Felipe Guerrero	Coordinador Docente
	Álvaro Bello	Ayudante
Módulo 4: Gestión del Desarrollo Social	Olga Rebolledo	Coordinadora Docente
	Miriam Sepúlveda	Docente
	César Palma	Ayudante
Módulo 5: Gestión del Desarrollo Económico Local	María Soledad Etchebarne	Coordinadora Docente
	Carmén Gloria Aravena	Docente
	Patricia Herrera	Docente
	Juan José Gutierrez	Docente
	María José Garcia	Docente
Módulo 6: Planificación Estratégica: Marco Lógico y Prospectiva	Néstor Contreras	Ayudante
	Rafael Galdames	Coordinador Docente
	Manuel Albarrán	Docente
	Francisco Gatica	
	Patricia Labbe	
	Ariel Yévenes	
	Roberto Lira	
César Palma	Ayudante	
Módulo 7: Hacia la Construcción de un Municipio Digital y Participativo	Rodrigo Garrido	Coordinador Docente
	Álvaro Bello	Ayudante
Módulo 8: Programas y Proyectos de Desarrollo	Eduardo Díaz	Coordinador Docente
	Néstor Contreras César Palma	Ayudante
Módulo 9: Taller de Integración de Módulos	Osvaldo Bernales	Coordinador Docente
	Ana María Salamé	Docente
	Fabiola Ramos Natacha Pino	Ayudante

Apoyo Administrativo	Fabiola Ramos	Apoyo Logístico
	María Cristina Urra	Secretaría Ejecutiva
	Natacha Pino	Ejecutiva de Operaciones
	Cristián Monsalvez	Web Master
	Brenda Deomojan	Secretaria

6.5. Actividades de la Etapa

El programa considera la siguiente secuencia de actividades:

Actividad 1:	Desarrollo de actividades lectivas
Tareas Asociadas:	<p>Desarrollar todo tipo de actividades de carácter logístico y operativo para el buen funcionamiento del programa (salas de clases, espacio para un café, almuerzos, alojamientos).</p> <p>Reuniones de coordinación con el equipo docente del programa con la finalidad de estandarizar la forma de entrega de contenidos.</p> <p>Preparar material propio de cada módulo para entregar a los alumnos del programa.</p> <p>Prepara actividades para el desarrollo de talleres.</p>
Actividad 2:	Seguimiento, monitoreo y entrega de contenidos
Tareas Asociadas:	<p>Entrega de contenidos a través de clases expositivas y materiales de estudios preparados con anticipación.</p> <p>Guiar talleres de desarrollo de módulos.</p> <p>Generar instancias de debate de los temas en estudio.</p> <p>Llevar un seguimiento sobre el desarrollo de cada uno de los módulos para identificar posibles problemas y solucionarlos a tiempo.</p> <p>Apoyar el desarrollo del curso a través de la página web, proporcionando el fácil contacto entre profesor – alumno – ayudante.</p>
Actividad 3:	Reuniones de coordinación
Tareas Asociadas:	<p>Preparar informes de la etapa para presentar a la Unidad Técnica con la finalidad de planificar y evaluar el desarrollo y cumplimiento de las actividades asociadas.</p> <p>Reuniones periódicas con el equipo docente para ir compartiendo las experiencias surgidas en el transcurso de cada uno de los módulos.</p>
Actividad 4:	Reunión entrega informe etapa III
Tareas Asociadas:	<p>Reunión con la Unidad Técnica al finalizar la etapa para informar del desarrollo de ésta.</p>

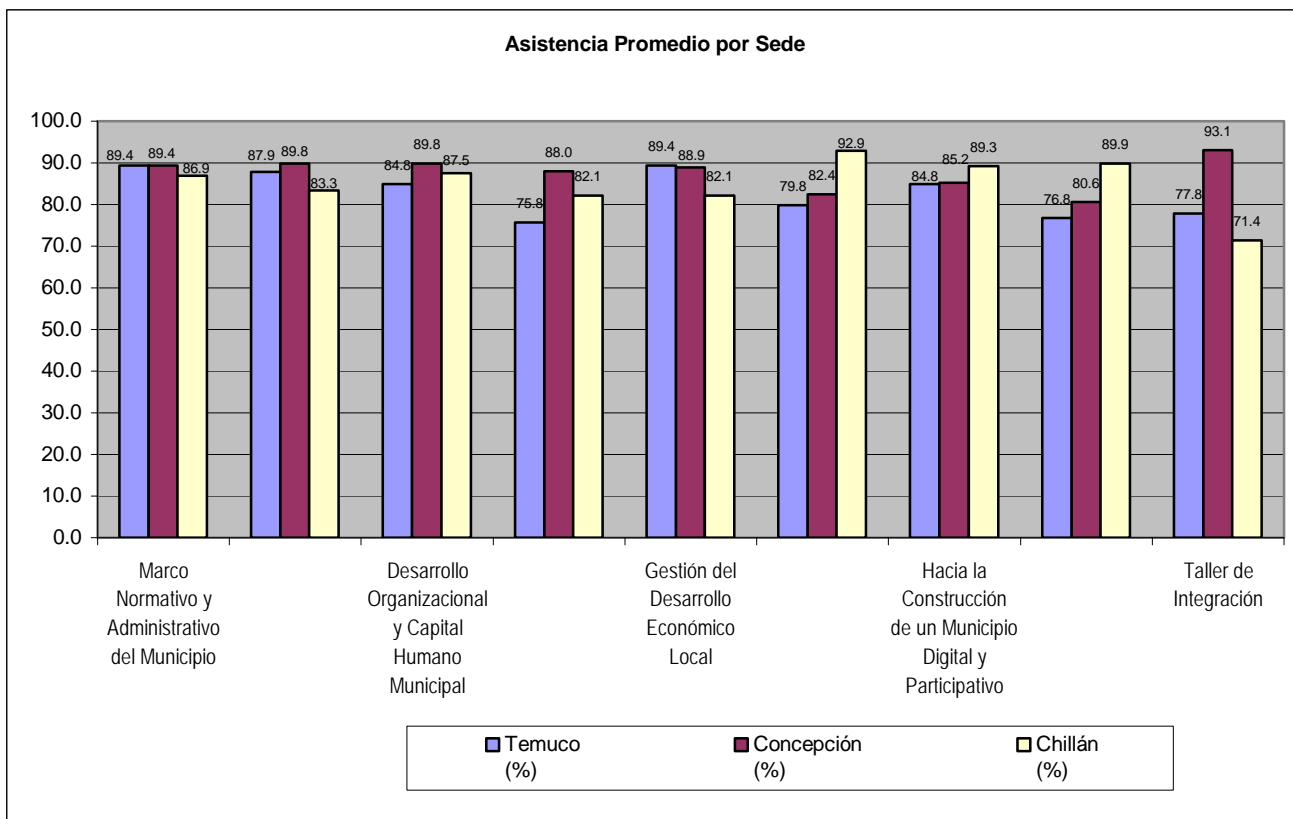
6.6. Asistencia de los Alumnos a los Módulos

El control de asistencia a los módulos es un proceso relevante ya que al finalizar el programa se exige un 70% para poder certificar el programa completo. En el caso de asistir a menos del 70% sólo se certificarán aquellos módulos con un 70% de asistencia. La forma en que se registra es con tres listas por fin de semana: una el día de media jornada y dos el día que se trabaja en jornada completa. Para su registro se utiliza un formato prediseñado en el cual los alumnos anotan su nombre y firman a medida que van llegando.

Actualmente se ha desarrollado por completo la Etapa III en las tres sedes: Temuco, Concepción y Chillán.

Centrando este análisis de asistencia a cada uno de los módulos desarrollados se observan los siguientes índices promedio de asistencia en lo que ha transcurrido el programa:

Módulo	Asistencia Promedio		
	Temuco (%)	Concepción (%)	Chillán (%)
1 Marco Normativo y Administrativo del Municipio	89.4	89.4	86.9
2 Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal	87.9	89.8	83.3
3 Desarrollo Organizacional y Capital Humano Municipal	84.8	89.8	87.5
4 Gestión del Desarrollo Social	75.8	88.0	82.1
5 Gestión del Desarrollo Económico Local	89.4	88.9	82.1
6 Planificación Estratégica: Marco Lógico y Prospectiva	79.8	82.4	92.9
7 Hacia la Construcción de un Municipio Digital y Participativo	84.8	85.2	89.3
8 Programas y Proyectos de Desarrollo	76.8	80.6	89.9
9 Taller de Integración	77.8	93.1	71.4



Para conocer en detalle la asistencia de los alumnos a cada uno de los módulos en las distintas sedes ver Anexo 1 Informe Etapa III.

6.7. Desarrollo de los Módulos

6.7.1. Módulo 1: Marco Normativo y Administrativo del Municipio

a) Descripción Módulo 1

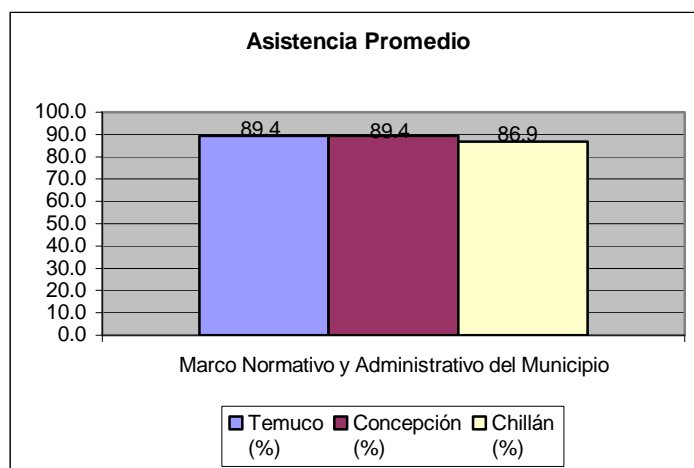
Este Módulo aborda, con énfasis en metodologías participativas, las normas más significativas que rigen a la municipalidad, como órgano del Estado, así como también el actuar del funcionario municipal; y las tendencias en términos jurídicos de la administración local.

b) Objetivo del Módulo 1

Conocer y analizar la estructura legal administrativa y legal vigente, respecto a los municipios.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 1

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
89.4 %	89.4 %	86.9 %



6.7.2. Módulo 2: Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal

a) Descripción Módulo 2

En el Módulo se presentan y analizan diferentes modelos de presupuesto municipal, entendiendo además como un elemento fundamental el fortalecimiento organizacional de la municipalidad, un correcto uso y gestión de recursos, así como una correcta y oportuna aplicación de correcciones a acciones que debieran tender al desarrollo de la comunidad local.

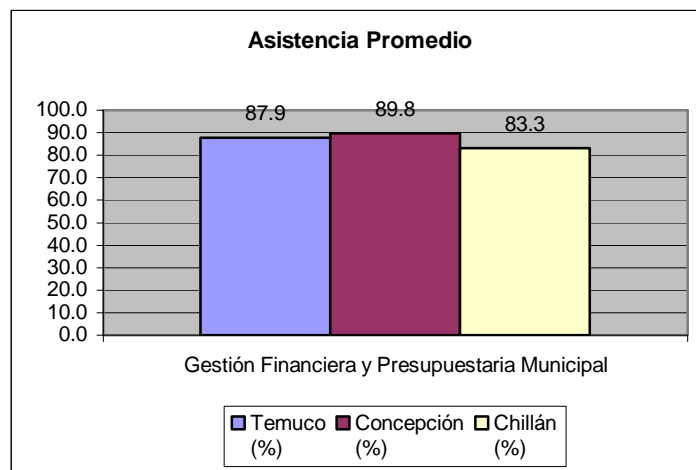
b) Objetivos del Módulo 2

Los objetivos del Módulo son los siguientes:

- Disponer de elementos técnicos para formulación de presupuestos
- Ser capaces de conocer el proceso de control presupuestario y financiero
- Comprender la importancia de las herramientas de control en la Gestión Municipal
- Reconocer el marco conceptual de las Finanzas Municipales y como se insertan en el proceso de cambios, derivado de la modernización.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 2

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
87.9 %	89.8 %	83.3 %



6.7.3. Módulo 3: Desarrollo Organizacional y Capital Humano Municipal

a) Descripción del Módulo 3

El módulo busca generar y entregar conceptos que apunten al desarrollo de materias que permitan a los participantes poder desarrollar un Programa de Desarrollo Organizacional Municipal, considerando aspectos teóricos, prácticos y normativos asociados a la temática.

b) Objetivos del Módulo 3

Los Objetivos del Módulo, según ámbito, son los siguientes:

- Ámbito “Estructura”

Dar a conocer a los capacitandos, los elementos necesarios para diseñar una estructura organizacional a nivel municipal, estableciendo las unidades funcionales necesarias, sus funciones y objetivos, los cargos que las debieran conformar, las relaciones de jerarquía, comunicación y coordinación; y los procesos inherentes a las unidades requeridas a nivel de estructura.

- Ámbito “Procesos”

Dar a conocer a los capacitandos los elementos necesarios para diseñar los procesos que son relevantes para la organización municipal, incluyendo aquellos considerados claves en la planificación estratégica, como optimizarlos físicamente. Establecimiento y Reconocimiento de los formularios y documentación de cada proceso.

- Ámbito “Recursos Humanos”

Dar a conocer a los capacitandos los elementos necesarios para establecer una estrategia de desarrollo de Recursos Humanos que facilite el desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización municipal, como así mismo el mejoramiento integral de las condiciones de trabajo.

- Ámbito “Cultura y Cambio”

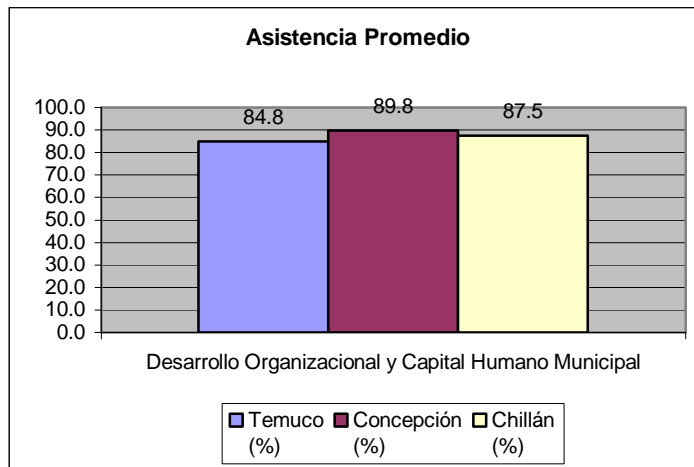
Dar a conocer a los capacitandos los elementos necesarios para diseñar un plan de cambio organizacional, y el establecimiento de las estrategias de intervención en el mediano y largo plazo.

- Ámbito “Gestión”

Dar a conocer a los capacitandos los elementos necesarios para diseñar Sistemas de control de gestión que faciliten la supervisión y seguimiento de la implementación de una estrategia de desarrollo Organizacional

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 3

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
84.8 %	89.8 %	87.5 %



6.7.4. Módulo 4: Gestión del Desarrollo Social

a) Descripción del Módulo 4

El Módulo está enfocado a establecer y clarificar líneas en torno al actuar funcionario, definiéndolo y acotándolo a formas individuales e intencionadas de acción, ligadas a lo ético y por ende a lo moral.

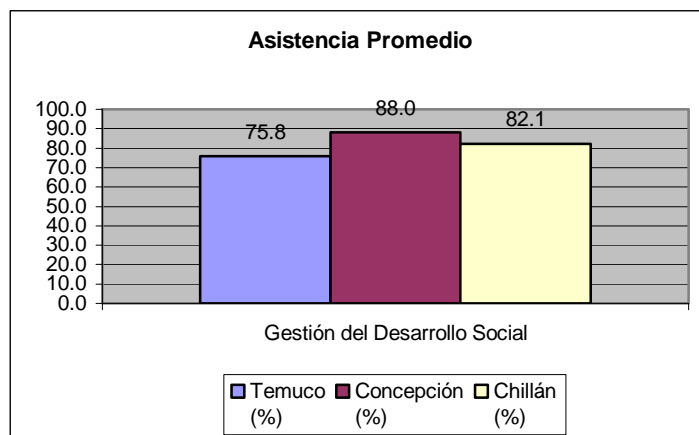
b) Objetivos del Módulo 4

Los objetivos del Módulo son los siguientes:

- Comprender, analizar y reflexionar la Responsabilidad Social en la Gestión Municipal
- Visualizar y analizar las respuestas que el Municipio da a los requerimientos de la comunidad local.
- Generar propuestas de cambio frente a los desafíos que impone el Desarrollo Local.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 4

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
75.8 %	88.0 %	82.1 %



6.7.5 Módulo 5: Gestión del Desarrollo Económico Local

a) Descripción del Módulo 5

Esta Asignatura tiene el carácter de Teórico Práctico y se enmarca dentro de la Gestión del Desarrollo Económico Local que deben realizar los municipios a nivel comunal y territorial, con el objeto de apoyar profesionalmente y contribuir al desarrollo y potenciación de actividades productivas capaces de generar ventajas competitivas sostenibles que permitan crear valor y riqueza que se pueda distribuir a la comunidad en su conjunto.

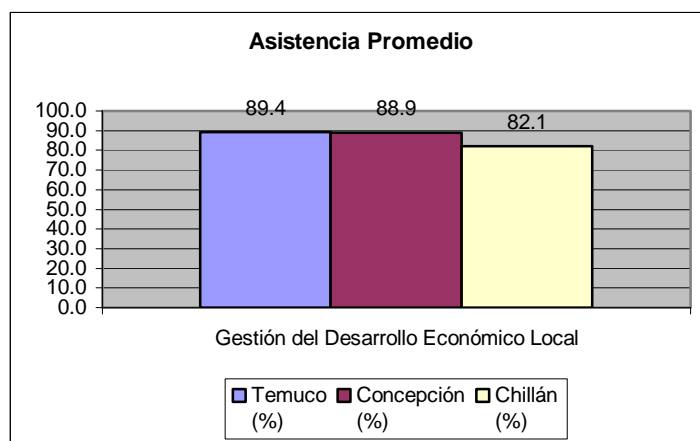
Los contenidos de la asignatura comprenden los siguientes temas: una introducción sobre la Globalización y la Competitividad, Políticas e Instrumentos para el Desarrollo Económico Local, un análisis de Casos de municipios que han tenido resultados positivos con sus estrategias y finalmente conceptos generales sobre emprendimiento, innovación, oportunidades y Planes de Negocios.

b) Objetivos del Módulo 5

Que los participantes comprendan la importancia estratégica que tienen los municipios y sus unidades en la contribución al Desarrollo Económico Local, dados los niveles de Globalización y Competitividad a los que se ven enfrentados en la actualidad los países y por ende las comunas y localidades. Conocer políticas, instrumentos y/o herramientas que sirvan para desarrollar y potenciar esta área desde los municipios.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 5

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
89.4 %	88.9 %	82.1 %



6.7.6. Módulo 6: La Planificación Estratégica: Prospectiva y Marco Lógico

a) Descripción del Módulo 6

Sensibilización e internalización de elementos básicos de la prospectiva, en relación a la planificación estratégica participativa y usos de herramientas cualitativas focales y grupales, vía grupos focales de planificación y talleres de marco lógico.

Presentación de casos (Nacimiento, UCM y UBB). Ejercicios (aprender haciendo)

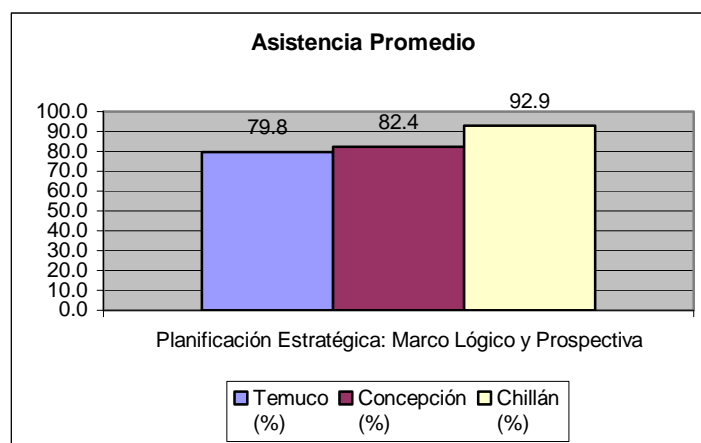
b) Objetivos del Módulo 6

Los siguientes, son los objetivos del Módulo

- Aprender elementos conceptuales y herramientas de planificación Participativa
- Conocer la Prospectiva como herramienta de la Planificación Participativa Estratégica.
- Aprender la Mecánica de su aplicación a través de un caso.
- Ejercitar su Aplicación
- Visualizar el Proyecto y su Ciclo de Vida.
- Aprender elementos del Marco Lógico y su aplicación.
- Observar casos aplicados
- Aplicar técnicas de Trabajo Participativo

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 6

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
79.8 %	82.4 %	92.9 %



6.7.7. Módulo 7: Hacia un Municipio Digital y Participativo

a) Descripción del Módulo 7

Avanzar hacia el desarrollo de un Municipio Digital y Participativo, resulta en un imperativo para el proceso de integración real de las comunidades a la Sociedad del Conocimiento.

Adscribiendo a lo anterior, es que este módulo vincula tres ejes pedagógicos como estrategia de aproximación al problema: aprender haciendo, análisis de casos y pedagogía problémica.

A partir del conocimiento del estado del arte en la materia de municipios digitales participativos, análisis de experiencias concretas de gobiernos locales en línea, tanto nacionales como internacionales y el uso de técnicas efectivas destinadas a diseñar estrategias pertinentes que permitan avanzar hacia la construcción de un municipio digital, se pretende fomentar en los participantes, una actitud proactiva y crítica sobre el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como parte de los diseños modernizadores de su gestión así como propender hacia la socialización y replicabilidad de buenas prácticas de gobiernos locales que utilizan los recursos informáticos como herramientas de soporte de su acción cotidiana destinada a profundizar las ideas de buen gobierno y participación como pilares de la gestión municipal.

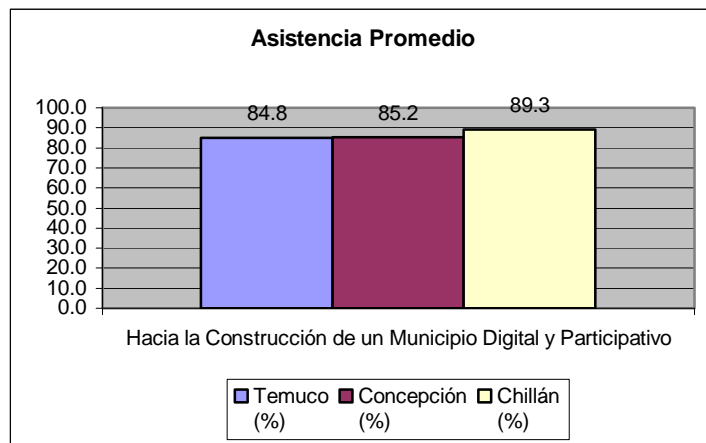
El desafío que subyace a este módulo es centrar la acción de la tecnología en el ámbito operativo, relevando el rol que los diseños político-técnicos tienen, en cuanto a estrategias modernizadoras de los gobiernos comunales.

b) Objetivos del Módulo 7

- Caracterizar una ciudad digital, un municipio digital y su vinculación para el desarrollo
- Diseñar estrategias para incorporar las TIC en diferentes ámbitos de la gestión comunal
- Elaborar y aplicar la metodología de e-readiness en el ámbito comunal
- Utilizar los estudios de e-readiness para el diseño de políticas municipales
- Articular la oferta de e-gobierno y los puntos de acceso universal con la estrategia de desarrollo comunal

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 7

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
84.8 %	85.2 %	89.3 %



6.7.8. Módulo 8: Programas y Proyectos de Desarrollo: Formulación, Evaluación y Administración

a) Descripción del Módulo 8

El Módulo pretende contextualizar e identificar las variables del entorno intervinientes, y dar sentido a la formulación de proyectos de desarrollo, tanto en términos económicos como sociales.

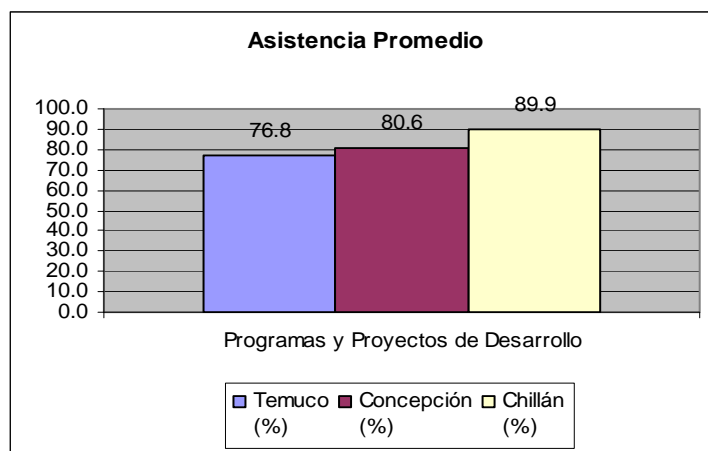
En una primera parte se identificarán conceptos claves, para comprender el ciclo de proyectos, para en una segunda parte, aplicar dichos conceptos y modelar, con apoyo de softwares, diferentes alternativas de inversión.

b) Objetivos del Módulo 8

- Comprender las variables del entorno sobre el cual se formulan los proyectos en la actualidad.
- Manejar los conocimientos básicos para introducirse a la formulación y evaluación de proyectos de inversión
- Detectar, cuantificar y proyectar demanda en proyectos.
- Construir instrumentos para el levantamiento de datos.
- Aplicar y evaluar técnicas de proyección con uso computacional
- Investigación de mercados y análisis de necesidades
- Metodologías
- Instrumentos, Técnicas de Proyección de Demanda aplicado a proyectos sociales y privados con soporte computacional
- Comprender la importancia del marco legal en los proyectos
- Comprender la importancia de analizar el marco regulatorio de los proyectos y su implicancia en los costos de inversión y operación
- Construir flujos de caja para proyectos privados y sociales
- Conocer y aplicar herramientas de evaluación de proyectos

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 8

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
70.8 %	80.6 %	89.9 %



6.7.9. Módulo 9: Taller de Integración de Módulos

a) Descripción del Módulo 9

El taller de integración tiene como objetivo final, comprender y aplicar los contenidos del diplomado cursados la fecha, en una propuesta innovadora para la Gestión Municipal (GM).

Como objetivo transversal se espera que los funcionarios municipales vean la GM como un proceso de constante cambio y dinámico, y que gran parte del campo de acción dispuesto para cumplir nuestras las funciones que como funcionarios tienen, depende en gran medida de las actitudes dispuestas frente al trabajo.

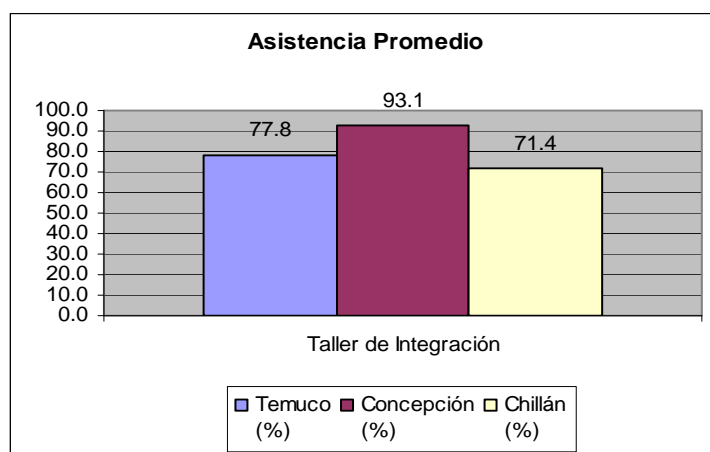
La metodología dispuesta para estos fines, se basa en la pedagogía lúdica, que permite vincular en un contexto de participación activa los contenidos abordados en cada uno de los módulos.

b) Objetivos del Módulo 9

Al finalizar el taller los participantes estarán en condiciones de comprender y aplicar conceptos de integración de contenidos en una propuesta innovadora de cambio en la Gestión Municipal.

c) Asistencia de los Alumnos al Módulo 9

Porcentaje de Asistencia		
Temuco	Concepción	Chillán
77 %	93.1 %	71.4 %



6.8. Metodología de Evaluación Académica a los Alumnos (Propuesta de Innovación)

Evaluación 2: Ensayo Grupal

Propuestas de Innovación de la Gestión Municipal

El proceso de evaluación definido específicamente para este Programa de Capacitación, responde a dos propósitos centrales y complementarios entre sí:

- Un propósito formativo dirigido a lograr una integración acumulativa y síntesis de los contenidos expuestos en el desarrollo de los Módulos Temáticos, así como de relación de estos con la realidad y desafíos de las comunas de origen de los alumnos y las alumnas participantes en el Programa.
- Un propósito evaluativo dirigido a medir el progreso académico de cada alumno y alumna del Programa consta de los siguientes componentes.

El componente definido para el logro del segundo propósito es:

Propuesta de Innovación de la Gestión Municipal

Es un Ensayo Grupal de carácter propositivo, contextualizado a los principales contenidos de los Módulos Temáticos de la Etapa III.

Descripción de la Tarea:

Se solicitó a los alumnos elaborar un Documento de Propuesta de Innovación de la Gestión Municipal⁶ dirigida a ampliar las oportunidades de Desarrollo Humano en la comuna que el grupo haya decidido democráticamente, considerando especialmente lo siguiente:

- a) Una aplicación integrada de algunos de los conocimientos y métodos ofrecidos en los Módulos 1 al 9 del Programa (Marco Normativo y Administrativo del Municipio, Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal, Desarrollo Organizacional y Capital Humano Municipal, Gestión del Desarrollo Social, Gestión del Desarrollo Económico Local, Planificación Estratégica: Marco Lógico y Prospectiva, Hacia la Construcción de un Municipio Digital y Participativo, Programas y Proyectos de Desarrollo, Taller de Integración de Módulos Parte III
- b) Una activa participación de los miembros de su comunidad.
- c) Los elementos más característicos de la identidad y cultura local.
- e) Las potencialidades del entorno natural, social o productivo.
- f) La generación de alianzas asociativas entre diferentes actores, instituciones o sectores

Este Ensayo Personal será evaluado por dos profesores designados según afinidad al tema elegido por cada alumno y tendrá una ponderación de 60% de la calificación final del Programa. A su vez el 60% ha sido ponderado de la siguiente manera:

- 50% calificación del docente
- 50% que se compone de un 25% evaluación de pares y un 25% de auto evaluación

7. ETAPA IV

Descripción

En esta Etapa se realizó una síntesis final de los principales resultados obtenidos y se expusieron las mejores propuestas tanto nacionales como las resultantes del proceso de evaluación del Programa de Capacitación.

Esta Etapa al igual que la Etapa I Apertura, está constituida por un solo Módulo: Encuentro de Integración y Proyección Futura

También fue la oportunidad que tuvieron los alumnos de compartir en forma presencial con sus compañeros de Sedes. Considerando que esta experiencia es primera vez que se realiza, lo que permitió ampliar visiones y crear lazos de cooperación inter-regional.

Participaron en la Etapa aproximadamente 110 personas, entre alumnos, docentes, autoridades y equipo organizador.

Horarios de desarrollo

Se realiza en la Sede de Temuco, Lugar: Villarrica y Lican-Ray, los días 26 y 27 de Noviembre de 2004 en el siguiente horario:

SEDE	Viernes 26	Sábado 27
Temuco	9:30 – 13:00 15:00 – 18:00	9:30 – 13:00

Actividades y tareas propias de la Etapa

- Presentación de experiencias nacionales
- Foro Panel con temática afín
- Premiación y presentación de mejores propuestas de innovación
- Entrega de certificados
- Actividades de esparcimiento

Información de Módulos

Esta etapa denominada Encuentro de Síntesis, Evaluación Final y Cierre contempla el desarrollo de 1 módulo, con una duración total de 11 hrs.

Nº	Nombre Módulo	Duración
1	Proyecciones Futuras y Clausura	11Hrs.

Descripción

En este Módulo de proyecciones futuras y clausura se entrega a los alumnos conceptos que permiten asentar la idea de Innovación y se exponen y discuten 2 experiencias exitosas, nacionales seleccionadas en el tema de Innovación en Ciudadanía y Gestión Local:

- 1.- Nelson Millatureo, Consejo de Desarrollo de Islas Huichas, XI Región de Aysén,
- 2.- Tomás Rojas, Red de Centros Comunitarios de Desarrollo Integral, Municipalidad de Los Lagos (salud rural)

Se invita al Sr. Gonzalo de la Maza, Director de Programa Ciudadanía y Gestión Local, Fundación para la Superación de la Pobreza para que presente un análisis de factores facilitadores y obstaculizadores del proceso de innovación.

Asimismo se presentan también las mejores propuestas de innovación surgidas de los alumnos del programa tanto en el trabajo individual como grupal, seleccionando dos propuestas por Sede.

El módulo finaliza con el acto de clausura donde son premiadas las mejores propuestas presentadas por los alumnos y se entregaron también distinciones especiales a las mejores calificaciones obtenidas por Sede. (Se adjunta Programa en Anexo, Cuerpo A)

En esta oportunidad se entregan también los certificados y Diplomas a los alumnos del programa.

Objetivos

1. Conocer, Analizar y discutir las principales Propuestas de Desarrollo surgidas en el contexto del Programa de Capacitación y su seguimiento
2. Evaluación preliminar del Programa de Capacitación

Profesionales que intervienen en el desarrollo de la Etapa

Módulo	Nombre	Función en la Etapa IV
Módulo 1: Proyecciones Futuras y Clausura	Heinrich von Baer	Coordinador Docente
Equipo Docente	Oswaldo Bernales	Docente
	Ana María Salamé	Docente
	Alba Zambrano	Docente
Apoyo Administrativo	Fabiola Ramos	Apoyo Logístico
	Néstor Contreras	Apoyo Logístico
	Álvaro Bello	Apoyo Logístico
	Cesar Palma	Apoyo Logístico
	Susana Bellin	Apoyo Logístico
	Carolina Parra	Investigación
	Cristián Monsalvez	Investigación
	Carolina Muñoz	Locución
	Milton Jordan	Soporte Técnico
	María Cristina Urra	Coordinación General
	Natacha Pino	Ejecutiva de Operaciones
	Brenda Deomojan	Secretaria

Asistencia de Alumnos

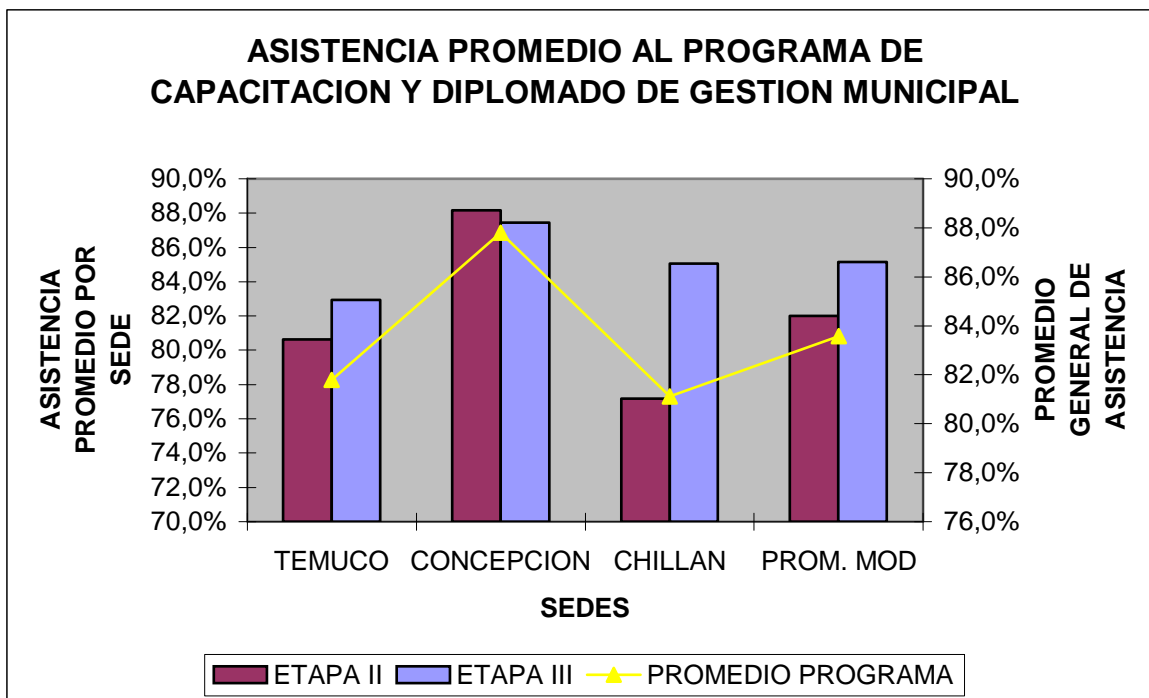
La Asistencia en esta Etapa fue de 68 alumnos de un total de 98, esto en términos porcentuales representa un 69%, esperable debido a que no todos los alumnos pudieron viajar desde sus comunas.

Se adjunta Listado con firmas de Asistentes en Anexo cuerpo A.

8. Indicadores Generales del Programa

8.1. Asistencia

ETAPA II	% ASISTENCIA POR SEDE			PROM. MOD
	TEMUCO	CONCEPCION	CHILLAN	
M1: Desarrollo Humano	72,5%	68,5%	79,3%	73,4%
M2: Gestión de Desarrollo Territorial Sustentable	92,2%	96,3%	84,5%	91,0%
M3: Dinámicas Locales y Procesos de Fortalecimiento Comunitario	84,3%	93,5%	73,6%	83,8%
M4: Taller de Integración de Módulos	73,5%	94,4%	71,3%	79,7%
PROMEDIO POR SEDE	80,6%	88,2%	77,2%	82,0%
ETAPA III	TEMUCO	CONCEPCION	CHILLAN	PROM. MOD
Marco Normativo y Administrativo del Municipio	89,4%	89,4%	86,9%	88,6%
Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal	87,9%	89,8%	83,3%	87,0%
Desarrollo Organizacional y Capital Humano Municipal	84,8%	89,8%	87,5%	87,4%
Gestión del Desarrollo Social	75,8%	88,0%	82,1%	82,0%
Gestión del Desarrollo Económico Local	89,4%	88,9%	82,1%	86,8%
Planificación Estratégica: Marco Lógico y Prospectiva	79,8%	82,4%	92,9%	85,0%
Hacia la Construcción de un Municipio Digital y Participativo	84,8%	85,2%	89,3%	86,4%
Programas y Proyectos de Desarrollo	76,8%	80,6%	89,9%	82,4%
Taller de Integración	77,8%	93,1%	71,4%	80,8%
PROMEDIO POR SEDE	82,9%	87,4%	85,1%	85,1%
PROMEDIO TOTAL PROGRAMA: ETAPAS II Y III	81,8%	87,8%	81,1%	83,6%



8.2 Evaluación de los Alumnos

La metodología de evaluación utilizada en este Programa de Capacitación consistió en evaluar el proceso en dos oportunidades a través de ensayos: el primero de ellos individual y el segundo grupal.

a) **Ensayo Personal**, de carácter propositivo, contextualizado a los principales contenidos de los Módulos Temáticos (4) de las Etapas I y II, relacionado a alguna de las Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal seleccionadas en el correspondiente Taller de Integración y que sea de especial interés para la comuna de origen del respectivo alumno.

Este Ensayo Personal será evaluado por dos profesores designados según afinidad al tema elegido por cada alumno y tendrá una ponderación de 40% de la calificación final del Programa.

b) **Ensayo Grupal** (mínimo tres, máximo cinco integrantes), de carácter propositivo, contextualizado a los principales contenidos de los Módulos Temáticos (9) de la Etapa III, relacionado a alguna de las Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal seleccionadas en el correspondiente Taller de Integración y que sea de especial interés para la(s) comuna(s) de origen de los integrantes del respectivo grupo de alumnos.

Este Ensayo Grupal tendrá una ponderación de 60% de la calificación final del Programa, y será evaluado por las siguientes tres instancias:

- profesores designados según afinidad al tema elegido por cada grupo (50%)
- los pares de cada grupo, que evalúan a cada integrante del mismo (25%)
- una autoevaluación de cada integrante del grupo (25%)

En relación a lo anterior, las notas finales obtenidas por los alumnos de nuestro Programa se puede decir:

a) Respecto al ensayo individual: Propuesta de Innovación a la Gestión Municipal

Sede Temuco:

Total Alumnos	35
Propuestas Entregadas	31
Nota Promedio	5,7
Sobre el Promedio	15
En el Promedio	1
Bajo el Promedio	15
Nota más Alta	6,7
Nota más Baja	4,1

Sede Concepción:

Total Alumnos	36
Propuestas Entregadas	36
Nota Promedio	5,8
Sobre el Promedio	17
En el Promedio	3
Bajo el Promedio	16
Nota más Alta	6,9
Nota más Baja	4,1

Sede Chillán:

Total Alumnos	28
Propuestas Entregadas	28
Nota Promedio	5,4
Sobre el Promedio	12
En el Promedio	5
Bajo el Promedio	5
Nota más Alta	6,7
Nota más Baja	4,8

b) Respecto al ensayo grupal: Propuesta de Innovación a la Gestión Municipal

Sede Temuco:

Total Alumnos	35
Propuestas Entregadas	32
Nota Promedio	5,3
Sobre el Promedio	24
En el Promedio	1
Bajo el Promedio	5
Nota más Alta	6,7
Nota más Baja	4,0

Sede Concepción:

Total Alumnos	36
Propuestas Entregadas	36
Nota Promedio	6,2
Sobre el Promedio	15
En el Promedio	4
Bajo el Promedio	17
Nota más Alta	6,6
Nota más Baja	5,6

Sede Chillán:

Total Alumnos	28
Propuestas Entregadas	28
Nota Promedio	6,1
Sobre el Promedio	10
En el Promedio	5
Bajo el Promedio	13
Nota más Alta	6,5
Nota más Baja	5,1

9 ANEXOS PRODUCTOS

9.1 Transferencia Metodológica: Investigación

Entendemos por Transferencia Metodológica, como la modalidad de transferir a la Unidad técnica de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) todos los aprendizajes y metodología diseñados para la ejecución, en este caso, del Programa de Capacitación PROFIM II. Por otro lado, se pretende dar cuenta del fortalecimiento del capital humano de los funcionarios municipales que participan del curso. A través de este informe se da cuenta de una forma transversal, la transferencia metodológica, en tanto informe de avance es en cada una de las sistematizaciones presentadas de los Talleres de Integración, se da cuenta de cómo los funcionarios han ido elaborando los aprendizajes y construyendo de forma significativa, realizando la vinculación con la realidad que como funcionarios viven en el desempeño de sus roles como gestores municipales. La información descrita corresponde a las categorías que como alumnos han ido desarrollando durante el proceso de enseñanza aprendizaje. Los alumnos identifican clara y consistentemente cuáles son los principales obstaculizadores para una gestión municipal innovadora, incluyéndose a ellos mismos como nudos críticos para los procesos de innovación, reflejándose un esfuerzo de autocrítica que debe ser llevado a la acción. Es decir, reflexión para la acción, acción innovadora. Por sí solo, las sistematizaciones se constituyen en resultados de proceso de la investigación, que a continuación se describe detalladamente.

El tema de la *Transferencia Metodológica*, es el fundamento de la investigación que se lleva a cabo de forma paralela al desarrollo del programa. Esta investigación tiene como objetivo principal **“Conocer las representaciones sociales que tienen los funcionarios de la Gestión Municipal para el Desarrollo Humano”** y los objetivos específicos corresponden e integran la idea de transferir los aprendizajes de los funcionarios y del programa en general.

9.2 Banco De Instrumentos: “Capacitación en Gestión Municipal Para el Desarrollo Humano Territorial PROFIM”

A medida que se desarrollaron los módulos cada docente utilizó diferentes instrumentos de apoyo a los contenidos presentados.

En el anexo B de este informe se presenta un banco de instrumentos con su descripción, objetivo y algunas observaciones relevantes de cada instrumento.

9.3 Banco de Propuestas de Innovación de la Gestión Municipal

Cumpliendo con el tercer objetivo transversal de la propuesta técnica de este programa logramos identificar un conjunto de propuestas de innovación e integración en la gestión municipal dirigidas a generar proyectos colaborativos o aplicaciones concretas en los municipios de origen de los participantes del programa.

En el anexo B de este informe se encuentran las mejores propuestas de Innovación en la Gestión Municipal de cada sede, en sus categorías individual y grupal.

9.4 Diseño de Nuevo Modelo de Capacitación en Gestión Municipal

La ejecución del actual programa de Capacitación y Diplomado en Gestión Municipal, ha permitido poner sobre la mesa de discusión de los grupos de trabajo una serie de aspectos que son posibles de mejorar e incorporar a un Nuevo Modelo de Capacitación en Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial. A continuación se presentan los lineamientos y estructuras de la nueva propuesta.

9.4.1. Objetivo Estratégico

Construir, en forma compartida con los principales actores de la Gestión Municipal, un **Nuevo Modelo de Capacitación en Gestión Municipal**, dirigido a la ampliación de las oportunidades de **Desarrollo Humano** en los territorios de las comunas participantes.

9.4.2. Enfoque Metodológico

El Nuevo Modelo tiene un enfoque metodológico que involucra los siguientes aspectos:

- **Potenciador:** Recuperar, potenciar y complementar las experiencias y conocimientos disponibles en el o los municipios participantes de la capacitación y asistencia técnica: alcalde, concejales, directivos y funcionarios municipales.
- **Pertinente:** Establecer un diálogo continuo con los participantes, identificando sus diferentes expectativas, necesidades y desafíos concretos, como base de un diagnóstico inicial y proceso compartidos.
- **Flexible:** Ofrecer, a la elección de los participantes, un *Plan Común* y un *Plan Diferenciado*, según módulos Temáticos y *niveles diferenciados de profundidad* de su mayor interés.
- **Evaluativo:** Compartir un Sistema de Evaluación y Seguimiento dirigido al fortalecimiento y proyección futura del proceso.

9.4.3. Diferenciación de Niveles de Profundidad de Cada Módulo

Se Considera que cada sesión tendrá una duración de 4 horas cronológicas, y se definen tres niveles de profundización a elección del interesado:

- **Nivel I: Básico**, que consta de una sesión de 4 horas
- **Nivel II, Intermedio**, que consta de dos sesiones, en total 8 horas
- **Nivel III, Avanzado**, consta de tres sesiones, en total 12 horas

NIVEL I Básico	1 Sesión – 4 hrs.
NIVEL II Intermedio	2 Sesiones – 8 hrs.
NIVEL III Avanzado	4 Sesiones – 16 hrs.

9.4.4 Ejes Transversales

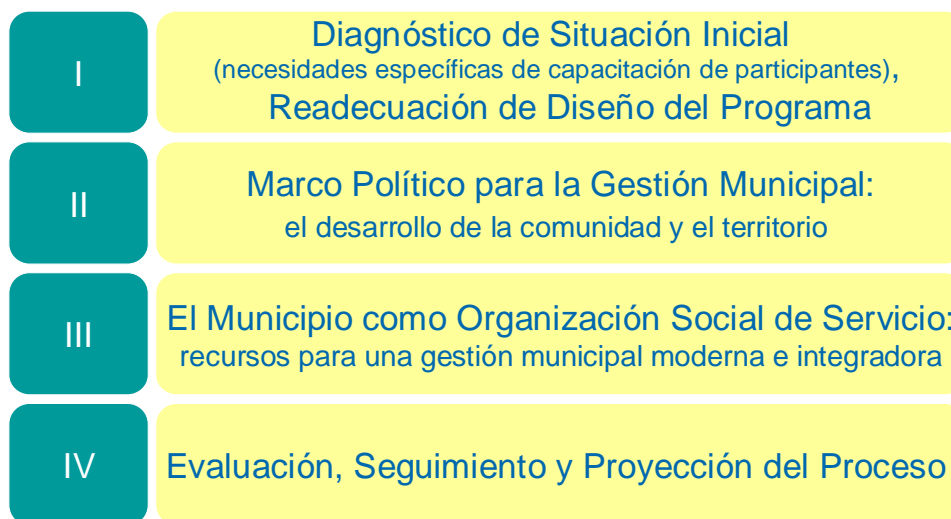
En el diseño del Nuevo Modelo se incorporan tres ejes transversales, los cuales estarán presentes en cada uno de los módulos del programa:

- Eje Transversal 1: Marco ético, político y contextual
- Eje Transversal 2: Marco Instrumental y operativo
- Eje Transversal 3: Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Municipal

9.4.5. Etapas

La estructura del Nuevo Modelo considera cuatro etapas;

- Etapa 1:
 - Diagnostico de Situación Inicial, *donde se identifican las necesidades específicas de capacitación de los participantes*
 - Readecuación de Diseño del Programa, *se incorporan los ajustes necesarios e identificados de acuerdo a las necesidades específicas de los participantes*
- Etapa 2:
 - Marco Político para la Gestión Municipal: *considera el desarrollo de la comunidad y el territorio*
- Etapa 3:
 - El Municipio como Organización Social de Servicio: *recursos para una gestión municipal moderna e integradora*
- Etapa 4:
 - Evaluación, Seguimiento y Proyección del Proceso



9.4.6. Talleres

Es muy importante el trabajo participativo dentro de las actividades de los módulos, por esta razón el nuevo modelo cuenta con talleres al final de cada etapa, es así como al término de la Etapa I existe un taller de inducción, al término de la Etapa II un taller de integración, que incorpora los contenidos de la Etapa I y II, y por último un taller de integración al término de la Etapa III. Los talleres de Integración están dirigidos a desarrollar la capacidad de aplicación e integración de soluciones específicas de los contenidos ofrecidos en cada uno de los módulos, siendo el alumno capaz de aplicar conocimientos e instrumentos entregados por los profesores.



9.4.7. Módulos Temáticos

- **Eta**pa 1:
 - **Diagnóstico de Situación Inicial**
 - **Readecuación de Diseño del Programa**
 - **Módulo 1:** Considera entrevistas y aplicación de encuestas a principales actores del Municipio
 - **Módulo 2:** Taller de Inducción
 - **Módulo 3:** Reformulación de Contenidos y Metodologías

- **Eta**pa 2: **Marco Político para la Gestión Municipal**
 - **Módulo 1:** El Municipio en el Escenario de Cambios de la Sociedad, global – nacional – regional
 - **Módulo 2:** Desarrollo Humano, horizonte y desafío de la gestión municipal
 - **Módulo 3:** Comunicación, Participación y Empoderamiento Comunitario
 - **Módulo 4:** Enfoque Territorial del Desarrollo Local
 - **Módulo 5:** Planificación y Gestión Territorial
 - **Módulo 6:** Asociativismo Municipal, entre actores del desarrollo; entre programas y municipio afines
 - **Módulo 7:** Gestión del Desarrollo Económico Local
 - **Módulo 8:** Gestión del Desarrollo Social
 - **Módulo 9:** Gestión Educacional
 - **Módulo 10:** Gestión de Salud
 - **Módulo 11:** Gestión de Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreacional
 - **Módulo 12:** Otros
 - **Módulo 13:** Taller de Integración de Módulos Etapa I

- **Eta**pa 3: **El Municipio como Organización Social de Servicio**
 - **Módulo 1:** Gerencia Pública
 - **Módulo 2:** Marco Jurídico y Administrativo del Municipio
 - **Módulo 3:** Capital Humano y Desarrollo Organizacional Municipal
 - **Módulo 4:** Trabajo en Equipo, Liderazgo y Comunicación Efectiva
 - **Módulo 5:** Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal
 - **Módulo 6:** Gestión de Calidad Total, seguimiento y control
 - **Módulo 7:** Construcción y Aplicaciones de un Municipio Digital y Participativo
 - **Módulo 8:** Planificación Estratégica, marco lógico y prospectiva
 - **Módulo 9:** Programas y Proyectos de Desarrollo, formulación, seguimiento y control
 - **Módulo 10:** Taller de Integración de la Etapa II

- **Etapa 4: Evaluación, Seguimiento y Proyección del Proceso**
 - **Módulo 1:** Evaluaciones por alumnos, profesores, supervisores y mandantes
 - **Módulo 2:** Diseño de Acciones de Reforzamiento y Nuevas, compartida con representantes de usuarios
 - **Módulo 3:** Gestión de Recursos para Cofinanciamiento de Programas, origen público y privado; local, regional, nacional e internacional

Luego de culminar con los módulos, se inicia nuevamente con el ciclo del proceso.

MODULOS TEMATICOS			
ETAPA I: Diagnóstico de Situación Inicial (necesidades específicas de capacitación de participantes), Readecuación de Diseño del	ETAPA II: Marco Político para la Gestión Municipal: el desarrollo de la comunidad y el territorio	ETAPA III: El Municipio como Organización Social de Servicio: recursos para una gestión municipal moderna e integradora	ETAPA IV: Evaluación, Seguimiento y Proyección del Proceso
•Entrevistas •Encuestas a principales actores del Municipio	El Municipio en el Escenario de Cambios de la Sociedad: global, nacional, regional	Gerencia Pública	Evaluaciones por: Alumnos, Profesores, Supervisores y Mandantes
•Taller de Inducción	Desarrollo Humano: horizonte y desafío de la gestión municipal	Marco Jurídico y Administrativo del Municipio	Diseño de Acciones de Reforzamiento y Nuevas compartida con representantes de usuarios
Reformulación de Contenidos y Metodologías	Comunicación, Participación y Empoderamiento Comunitario	Capital Humano y Desarrollo Organizacional Municipal	Gestión de Recursos para Cofinanciamiento de Programas origen público y privado; local, regional, nacional, internacional
	Enfoque Territorial del Desarrollo Local	Trabajo en Equipo, Liderazgo y Comunicación Efectiva	
	Planificación y Gestión Territorial	Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal	
	Asociativismo Municipal entre actores del desarrollo; entre programas y municipios	Gestión de Calidad Total, aseguramiento de calidad	
	Gestión de Desarrollo Local	Construcción y Aplicaciones de un Municipio Digital y Participativo	
	Gestión del Desarrollo Social	Planificación Estratégica: Marco Lógico y Prospectiva	
	Gestión Educacional	Programas y Proyectos de Desarrollo: Formulación, Evaluación y Seguimiento	
	Gestión de Salud	Taller de Integración de Módulos de Etapa II	
	Gestión del Desarrollo Cultural, Deportivo y Recreacional		
	Otros		
	Taller de Integración de Módulos de Etapa I		

10. Conclusiones

Cumplimiento de la Propuesta

Una observación clara, es que la propuesta técnica elaborada ha sido cumplida en un cien por ciento, sólo ha sufrido modificaciones intra- módulos, y que tienen directa relación con la dinámica propia de cada grupo o sede.

Heterogeneidad de Profesionales-Alumnos

Tomando en cuenta lo anterior, otro elemento a observar, es que cada sede tiene heterogeneidad de profesionales o técnicos, por lo tanto los mismos módulos son percibidos de forma distinta por cada sede. Con respecto a este tema, se observa que existen niveles distinto de exigencia, participación y de análisis entre sedes. Esta heterogeneidad es vista como potencia, en tanto que se descubren diversas aristas de un mismo tema, enriqueciendo así la actividad académica.

Desarrollo de los Módulos

Dentro de los módulos que podemos señalar que sobrepasaron las expectativas de los alumnos, en el sentido recién mencionado, podemos referir: Marco Normativo y Administrativo del Municipio, Desarrollo Organizacional, Gestión del Desarrollo Económico Local, Municipio Digital y Participativo, Programas y Proyectos de Desarrollo y finalmente el Taller de Integración. Sin duda, estos módulos tuvieron un impacto muy favorable por la pertinencia y el significado que tuvo para los funcionarios los contenidos conceptuales, metodológicos e instrumentales trabajados en los distintos módulos temáticos antes mencionados. Incluso en varios de esos módulos los alumnos señalaron que fueron tan relevantes para ellos que hubiese sido muy conveniente agregar más horas de contenidos. Sin embargo, se hace necesario reconocer que hubo módulos que recibieron críticas negativas por parte de los alumnos. Entre ellos podemos mencionar: Gestión Financiera y Presupuestaria Municipal, Gestión del Desarrollo Social, Planificación Estratégica. Las consideraciones generales frente a estos módulos es que se trabajaron de manera muy teórica y en ocasiones muy alejados de la realidad cotidiana municipal.

Escasez de Tiempo

Muchos docentes y alumnos señalan la escasez de tiempo para trabajar algunos temas considerados como muy relevantes, sobre los cuales existe el juicio compartido de "debimos haber dedicado más tiempo a módulo". En general, se señala la carencia de tiempo para profundizar y contextualizar los contenidos a la realidad de cada una de las comunas en términos metodológicos e instrumentales.

Participación de la comunidad

Si bien es cierto hay mucho que mejorar dentro de la institucionalidad vigente, al mismo tiempo es necesario identificar cuáles deben ser las reformas institucionales que más facilitan la Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Territorial, desde las propias comunidades con una mirada de la participación activa y responsable.

Se aprehende una forma de pensar el desarrollo instalando una masa crítica dentro de los gobiernos locales.

Continuidad del Programa de Capacitación: Formación Continua

La capacitación es una intervención de carácter racional en torno a determinado tema, es decir, constituye una acumulación de conocimientos, acciones y procedimientos premeditadamente concebidos de determinada manera. Por cuanto el proceso de capacitación permanente hace posible el aprendizaje y derivación de lecciones en relación a mejorar la gestión municipal. La experiencia demuestra que las buenas prácticas emergen cuando se trata de iniciativas de carácter municipal y no impuestas desde el nivel central.

Seguimiento y Monitoreo

Finalmente, se plantea la necesidad de seguimiento y monitoreo de las acciones que se desencadenan producto del programa. Esta experiencia debiera dar origen, a un acercamiento entre el mundo académico y los municipios, debiera generarse más investigación, generar el levantamiento de plataformas de seguimiento, en definitiva mecanismos que permitan un de monitoreo, y de gestión del conocimiento que sinergize tanto al sistema académico como al sistema público.