

C

*Latin American and Caribbean
Institute for Economic and
Social Planning*

ILPES

ILPES
A
L

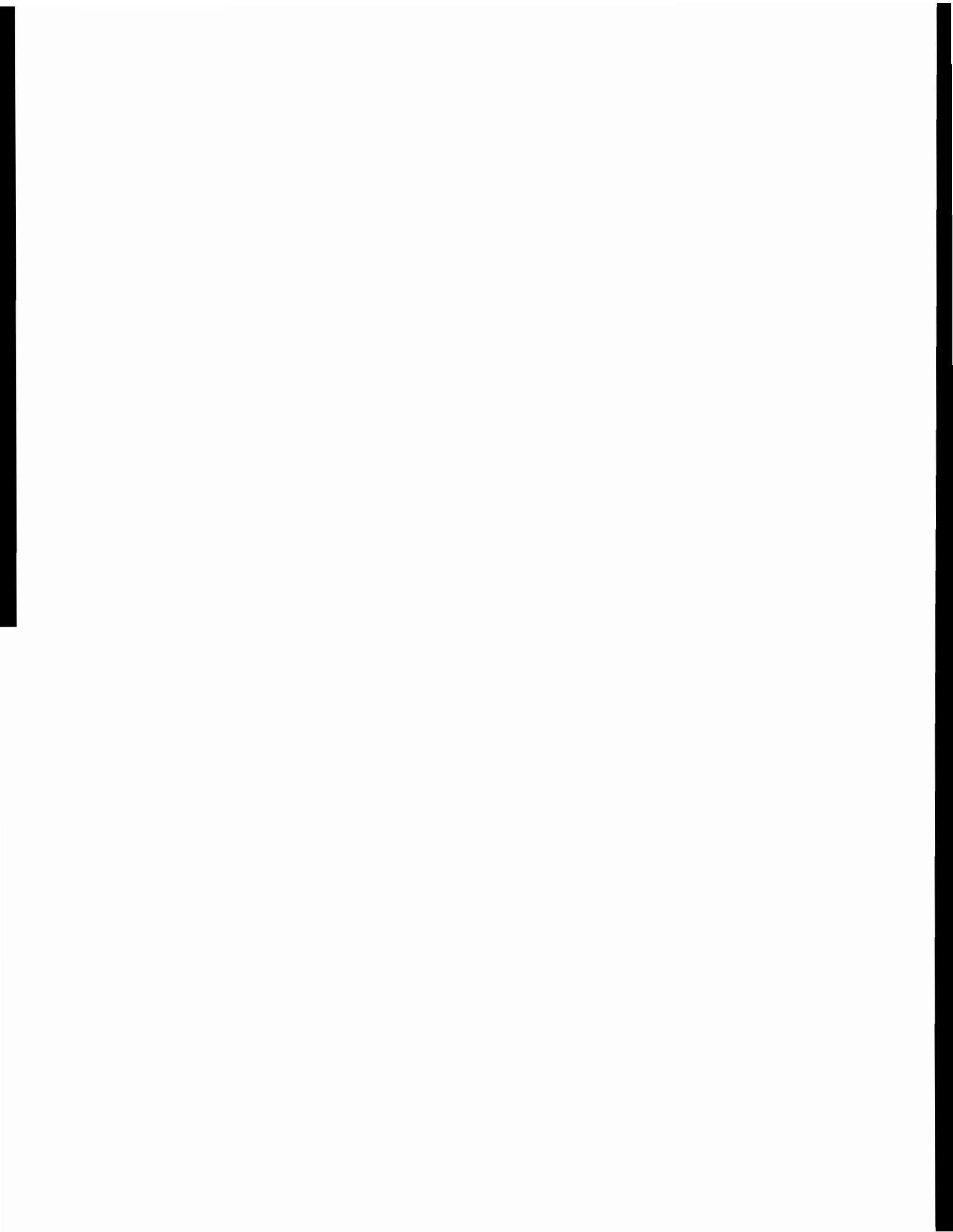
**Instituto Latinoamericano
y del Caribe de Planificación
Económica y Social**

**LA LABOR DEL ILPES EN CAPACITACIÓN SOBRE
TEMAS DEL DESARROLLO "REGIONAL"**

Consejo Regional de Planificación
Regional Council for Planning

**Comisión Económica para
América Latina y el Caribe**
*Economic Commission for
Latin America and the Caribbean*









**INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE
PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL**

LIMITADA
LC/IP/L.262
21 de noviembre del 2005
ORIGINAL: ESPAÑOL

BOLETÍN DEL INSTITUTO

17

Noviembre, 2005

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es un organismo permanente y con identidad propia, que forma parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, Naciones Unidas). Fue concebido a principios de los años 60 con el fin de apoyar a los gobiernos de la región en el campo de la planificación y gestión pública, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación.

Este documento fue preparado por Luis Lira, funcionario del Área de Gestión del Desarrollo Local y Regional del ILPES. Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

**INSTITUTO
LATINOAMERICANO Y
DEL CARIBE DE
PLANIFICACIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL
(ILPES)**

Edificio Naciones Unidas
Av. Dag Hammarskjöld 3477,
Vitacura
Santiago, Chile
Casilla 1567
Teléfonos (56-2) 210 2506 y
(56-2) 210 2507
Fax (56-2) 206 6104
(56-2) 208 0252
(56-2) 208 1946

Dirección del ILPES en
Internet:
<http://www.ilpes.org>
<http://www.ilpes.cl>

**LA LABOR DEL ILPES EN CAPACITACIÓN SOBRE
TEMAS DEL DESARROLLO “REGIONAL”**

Página

Índice

I. Introducción	7
II. Seis proposiciones para analizar la labor realizada	9
1. La capacitación no es un fin en sí misma y se ocupa de personas	9
2. El método tradicional de enseñanza está en retroceso	10
3. El desarrollo “territorial” requiere como habilidad estratégica la gestión de entorno	10
4. La administración pública está transitando de un paradigma de capacitación centrado en las potestades institucionales a uno centrado en sus objetivos	11
5. El uso de las Tecnologías de la Info-Comunicación potencia la orientación al usuario de los servicios públicos	12
6. El uso de las Tecnologías de la Info-Comunicación potencia también los métodos de enseñanza-aprendizaje colaborativos	12
III. Recuento de las actividades de “capacitación” en desarrollo “regional” del ILPES	15
Antecedentes	15
Los inicios de la capacitación en planificación regional	17
La capacitación en planificación regional en el período 1976-1992	18
El proyecto docente líder y los ciclos de conferencias del período 1992-1998	19
Los cursos de gestión municipal	22
Los cursos del período 1997-2005	22
La utilización de medios pedagógicos en ILPES	25
IV. Conclusiones	29
Anexo N° 1	
Síntesis de los cursos líder	30
Anexo N° 2	
Actividades de capacitación desarrolladas por el área de gestión estratégica del desarrollo local y regional del ILPES entre 1998 y 2004	31
Anexo N° 3	
Diagrama de temas	33



La labor del ILPES en capacitación sobre temas del desarrollo “regional”*

Luis A. Lira

I. Introducción

La capacitación constituye buena parte de la razón de ser del ILPES. Raúl Prebisch fundó el ILPES en 1962 y fue su Director hasta 1973; lo concibió como la institución encargada de difundir los trabajos de investigación de la CEPAL. En sus orígenes se encargó de capacitar al personal de los distintos países para elaborar diagnósticos, proyecciones y planes y programas sectoriales y demás tareas que eran necesarias para obtener recursos a través de la Alianza para el Progreso.

Oswaldo Sunkel, primer Director del Programa de Capacitación del ILPES, comenta que pasó años dedicado a organizar cursos y programas y que con el tiempo el Instituto se orientó al apoyo de las Oficinas de Planificación del sector público a la planificación sectorial y a la elaboración de presupuestos por programa en las oficinas de presupuesto de los países de la región.¹

En este contexto, la planificación “regional” como componente obligada del desarrollo en la concepción cepalina de la época, aparece tempranamente en el quehacer del ILPES. En 1967, se incorpora la asignatura planificación regional al Curso Básico de Planificación del ILPES y desde esa fecha hasta el presente, la cuestión del desarrollo “regional” ha sido un tema sustantivo y de casi total responsabilidad de la institución en el sistema de la CEPAL.

Estas notas describen la labor realizada por el ILPES en capacitación sobre desarrollo “regional”. No analizan las razones e implicancias del tránsito desde el desarrollo regional al desarrollo territorial ni la interfaz entre planificación regional y gestión territorial con el objetivo de concentrarse más bien en el diseño pedagógico de las actividades de capacitación del ILPES. Para ello se presentan, en primer lugar, seis proposiciones sobre capacitación y el mundo del trabajo, luego se hace un recuento de la labor realizada desde 1967 a la fecha y se presentan, finalmente, algunas conclusiones generales en función de aquéllas.

* Este documento fue presentado en el VI Encuentro de Postgrados Iberoamericanos sobre Desarrollo y Políticas Territoriales: “Construyendo espacios para la colaboración regional” Toluca, México, 19 al 21 de septiembre del 2005.

¹ Fundación para la Integración Federal (FUNIF). Conversación con Oswaldo Sunkel, economista chileno. Véase <http://www.funif.org.ar/webfunif/sistemas/entrevistas/Sunkel.htm>.



II. Seis proposiciones para analizar la labor realizada

1. La capacitación no es un fin en sí misma y se ocupa de personas

La gestión de recursos humanos es un tema complejo. Los especialistas acostumbran a distinguir el empleo del puesto de trabajo y de las personas que los ocupan.

El empleo designa una actividad profesional que requiere un conjunto de conocimientos, de saber hacer o habilidades y de conductas. El profesorado es un empleo. Este empleo se agrupa en familias homogéneas tales como profesores de enseñanza básica, profesores de enseñanza técnico profesional y profesores universitarios por ejemplo. Esta definición de empleo tiene la ventaja de que se pueden analizar las características de esta actividad profesional independientemente de las personas. Adicionalmente, tiene la ventaja de que permite una reflexión sobre empleos actuales y futuros que no es una simple extrapolación de los empleos actuales. El puesto de trabajo designa una situación de trabajo particular: profesor de matemáticas en el colegio La Salle. Al igual que el empleo, el puesto de trabajo existe independientemente de la persona que lo ocupa. Requiere los conocimientos, las habilidades y las conductas estándar del empleo, pero permite especificarlas para cada caso particular.

La capacitación se justifica al interior de una organización en cuanto componente fundamental del proceso de gestión y de desarrollo de los recursos humanos, debiendo estar indisolublemente unida al desarrollo de la carrera funcionaria, ya que los sistemas tradicionales de clasificación de puestos remuneran el puesto de trabajo y no a la persona.

La formación por su naturaleza se ocupa de personas. No es ni el empleo ni el puesto de trabajo a quien se enfrenta el formador o capacitador. Es el individuo que concurre a la “sala de clases” quien va a movilizar su inteligencia, su memoria, sus habilidades y su motivación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las personas se capacitan para un determinado empleo y ocupan en un momento un determinado puesto de trabajo, lo que sugiere que no sólo debe intentarse evaluar la eficiencia endógena del proceso (lo que los participantes realmente aprenden y sí logran un cierto dominio de los objetivos del aprendizaje de la capacitación) sino, y muy especialmente, la eficiencia exógena de éste (si logrado el aprendizaje ya señalado, éste es de real utilidad para enfrentar los problemas profesionales y sociales a los que se enfrenta el aprendiz.).

En este contexto, los grandes objetivos de una política de formación son generalmente los siguientes: a) corto plazo (1 año). Consolidar lo existente a través del perfeccionamiento individual, el perfeccionamiento colectivo para mejorar los rendimientos y la formación para facilitar la inserción laboral; b) mediano plazo (3 años). Acompañar y facilitar los cambios organizacionales mediante el desarrollo de los potenciales de los funcionarios y empleados, la optimización de los flujos promocionales en la carrera funcionaria, la formación en un determinado “métier” y el acompañamiento del cambio organizacional y c) largo plazo (3-10 años). Prepararse para el futuro mediante cambios de la “cultura laboral”, el desarrollo de la flexibilidad polivalente y la prevención de los riesgos de inadaptación.

2. El método tradicional de enseñanza está en retroceso

Hoy en día las organizaciones modernas y competitivas reclutan personal basándose, no solo en el prestigio de la institución académica y de su cuerpo docente sino también por la capacidad de sus egresados para resolver problemas, trabajar en equipos, enfrentar adecuadamente situaciones conflictivas y otras. Así, las empresas de desarrollo organizacional que reclutan personal y los "head hunter" someten los postulantes a un determinado puesto de trabajo a complejos tests psicológicos para evaluar habilidades y conductas dado un nivel similar de conocimientos.

Por lo anterior, los procesos de enseñanza basados en el conductismo están en retirada y hoy se privilegian métodos de enseñanza-aprendizaje colaborativos que potencian, no sólo, los conocimientos sino también las habilidades y las conductas.

A este respecto, hasta hace algún tiempo los conductistas afirmaban que los adultos aprendían "conocimientos" y que éstos les permitían desenvolverse en su trabajo y en la vida cotidiana de manera adaptativa y eficiente. Esto implicaba que la educación y el aprendizaje se basaban, por lo tanto, en la entrega y recepción de contenidos, para lo cual era suficiente aprenderlos y saber ejecutarlos de manera operacional en el trabajo. En la actualidad, y especialmente en el mundo de los recursos humanos, el concepto de aprendizaje de conocimientos se ha ampliado bastante. Hoy, en día lo que permite que una persona desarrolle sus funciones y se adapte a los requerimientos de un cargo no son solamente sus conocimientos respecto de la labor, sino también de sus competencias para desarrollarla con eficacia y eficiencia.

El término competencias alude a un conjunto de diversos conocimientos, habilidades y actitudes que, conjugadas y complementadas de manera armónica entre sí, permiten a un profesional desarrollar las funciones que le son requeridas dentro de las responsabilidades que su cargo le exige y que las situaciones de trabajo le demandan. Los conocimientos pueden ser teóricos o prácticos; a su vez, las habilidades son las capacidades para poner en práctica de manera intelectual o conductual los conocimientos con que se cuenta (se incluyen acá también las habilidades para el trabajo en equipo, la generación de empatías, el liderazgo y otros). Por último, las actitudes son la expresión final de las creencias, valores y concepciones del mundo que tienen los seres humanos y que lo llevan a actuar desde un enfoque particular.

3. El desarrollo "territorial" requiere como habilidad estratégica la gestión de entorno

Nos enfrentamos a una concepción en la que el entorno es lo externo a nosotros, lo que no somos nosotros, algo que tiene límites y es describable enumerando sus partes.

No obstante lo difundido de esta concepción, el entorno es un ambiente cambiante compuesto por instituciones, pero también por hábitos, tecnologías, modelos interpretativos, marcos legales etc. De este ambiente, forma parte la organización y se ve afectada por su transformación continua, a la vez que ella contribuye al mismo proceso de transformación.

El entorno constituye a la organización y a su vez la organización genera entorno. No tiene objeto una organización que no tenga una misión orientada hacia el entorno. De hecho, en el momento en que una organización deja de satisfacer necesidades del entorno empieza a desaparecer del ambiente competitivo.

La gestión del entorno surge del hecho de que los distintos componentes que lo forman tienen intereses diversos. Esa diversidad constituye en sí misma una fuente de tensiones que desencadenan conflictos. El conflicto forma parte consustancial de la interacción social y, por lo tanto es necesario gestionarlo adecuadamente. A ello contribuyen poderosamente los métodos de aprendizaje basado en problemas, los estudios de casos y la resolución de conflictos.

Una de las vertientes más prometedoras al respecto, es la teoría de las organizaciones como conversaciones en la que saber escuchar y en función de ello proponer acciones emprendedoras es una habilidad fundamental.² A esta actividad, las organizaciones dedican muchos recursos financieros y tiempo de sus ejecutivos, profesionales, técnicos y aún administrativos puesto que saber cual es la habilidad estratégica de una organización es fundamental ya que ella constituye una ventaja competitiva de primer orden.

4. La administración pública está transitando de un paradigma de capacitación centrado en las potestades institucionales a uno centrado en sus objetivos

La razón de ser de la administración pública está en la prestación de servicios a los ciudadanos. Ello implica dejar de concebir a los servicios públicos sólo como entidades que por mandato de la constitución o de la ley deben cumplir una determinada función, para la que están dotados de ciertas atribuciones sino que –sin perjuicio de esto– deben concentrar su accionar en el cumplimiento de metas y de indicadores de desempeño centrados en la prestación de servicios al ciudadano. De esta manera, el cambio consiste en entender que los servicios públicos deben validar su actuación de cara a los ciudadanos.

Varios países se han fijado metas ministeriales que son evaluadas anualmente y, adicionalmente, en varios países se han creado y puesto en práctica complejos sistemas de control de gestión.

Chile es considerado un ejemplo a este respecto, destacándose su sistema de prioridades gubernamentales y de indicadores de desempeño, dependientes de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. El sistema de control de gestión mencionado comprende los siguientes instrumentos: definiciones estratégicas, indicadores de desempeño; evaluaciones de programas e institucional (evaluación comprehensiva del gasto); fondo concursable para el financiamiento de programas públicos; programas de mejoramiento de la gestión (PMG), este último vinculado a un pago por desempeño a los funcionarios; y balance de gestión integral (BGI).³

² Esta y otras ideas están desarrolladas en Flores Fernando, Charles Spinoza y Hubert Dreyfus. *Abrir nuevos mundos: Iniciativa empresarial, acción democrática y solidaridad*. TAURUS Pensamiento ISBN 956-239-111-6 Impreso en Chile marzo del 2000.

³ Véase al respecto, http://www.dipres.cl/control_gestion/indicadores/documento%20metodologia%20indicadores.html.

En términos específicos a la cuestión "regional", existe en Chile un Programa de Gestión Territorial Integrada para cada uno de los servicios públicos con actuación territorial y en el ámbito de la descentralización hay programas vinculados con el rediseño del Fondo Común Municipal, la modernización de los gobiernos regionales, la descentralización en la ejecución de programas sociales, la modernización de las normas de gestión administrativa y de recursos humanos en los gobiernos locales y la modernización del financiamiento municipal y de las remuneraciones de los alcaldes. A lo anterior, se suma el hecho de que esta ya funciona desde hace menos de un año un programa de fortalecimiento y profesionalización de la alta dirección pública que busca establecer mecanismos transparentes, objetivos y despolitizados⁴ para el nombramiento de los altos funcionarios públicos, estableciendo un régimen laboral y salarial adecuado para una gestión profesionalizada y eficiente al servicio de la ciudadanía.

5. El uso de las Tecnologías de la Info-Comunicación potencia la orientación al usuario de los servicios públicos

A diferencia de otras organizaciones, el gobierno desempeña funciones muy complejas de muy diversa naturaleza. En algunos casos es regulador, en otros el promotor de una determinada política pública y en otros es un interlocutor del sector privado o de la sociedad civil. Es así, como el gobierno se ve y se verá enfrentado a una serie de desafíos relativos a la incorporación de nuevas formas de organización, dada su necesaria relación con otras entidades gubernamentales, con los ciudadanos y con organizaciones privadas. Es un hecho que las estructuras basadas en divisiones funcionales y territoriales se verán alteradas por la incorporación de nuevas tecnologías de información, y lo más probable es que éstas deban ser modificadas.⁵

Aún cuando la informatización e "internetización" de numerosas funciones y procesos gubernamentales han sido el foco de las acciones modernizadoras en los últimos años, el desafío radica en imaginar nuevas estructuras y prácticas que permitan no sólo hacer mejor lo que hoy en día se hace, sino hacer lo que aún no es posible.

6. El uso de las Tecnologías de la Info-Comunicación potencia también los métodos de enseñanza-aprendizaje colaborativos

También la irrupción y masificación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en la capacitación alterará radicalmente los métodos de enseñanza. Tradicionalmente, la educación ha tenido lugar en un doble espacio.

⁴ Esta es una cuestión que requeriría una mayor discusión ya que parece haber consenso en reducir la influencia de los partidos políticos en la designación de los altos cargos de la administración pública pero el vínculo entre la política –como actividad propia de los que rigen o aspiran a regir los destinos de un país– y las políticas públicas son inevitables y necesarias.

⁵ Reproducido de <http://www.ciudadpolitica.com/modules/news/article.php?storyid=272>.

El espacio físico, en el que la persona interactúa con el entorno y coincide con el resto de los sujetos y elementos materiales de su contexto; y el espacio intra-personal, en el que el sujeto interioriza las experiencias que vive en su mundo exterior, las contrasta con experiencias anteriores, con saberes adquiridos, y las convierte en nuevos aprendizajes. Con la masificación de las TIC's se añade un tercer espacio (que se adiciona al espacio físico y al espacio intra-personal) que ofrece nuevas e inimaginables posibilidades: Internet o el Espacio Virtual.

Así, las nuevas tecnologías digitales de info-comunicación radican su actuación en la creación de entornos artificiales e interactivos. Aparecen, en consecuencia, nuevas formas de relación basadas en hechos comunicativos diferentes a los existentes y que se derivan de la globalidad del espacio, mensajes y actores que interactúan en INTERNET.

Los Entornos Virtuales de Enseñanza-aprendizaje son algo más que un sitio Web. Existen en INTERNET tres tipos de Web educativos: a) Webs susceptibles de ser utilizados como recurso educativo. Web de temas diversos cuyo contenido puede ser utilizado en procesos de enseñanza-aprendizaje, aunque no estén diseñados específicamente para ello. Ejemplo: Web de Naciones Unidas, b) Ges con contenidos educativos. Aunque no están concebidos para apoyar procesos de aprendizaje específico sus contenidos son educativos. Por ejemplo, el Web de la CEPAL y de ILPES, c) Web diseñados para ser utilizados en procesos de enseñanza-aprendizaje. Son aquellos que se conciben con la idea de apoyar un determinado proceso de enseñanza-aprendizaje. Los Web b) y c) tienen intencionalidad educativa, pero el interés debe concentrarse en el tipo c).

En este contexto los entornos de aprendizaje son sistemas concebidos para sostener o brindar soporte a las comunidades de aprendices que quieren colaborar. Dichos entornos proponen lugares donde los estudiantes pueden interactuar y trabajar, utilizando los diversos recursos allí disponibles. Dado el grado de libertad permitido en un medioambiente de esta naturaleza, el proceso de aprendizaje no está determinado autoritariamente por el profesor, sino que es más bien una propuesta para el estudiante y el grupo, discutida y negociada con el propósito de hacer surgir un consenso en cuanto al objetivo por lograr y para que las expectativas y las responsabilidades de todos se hagan explícitas y compartidas. En este sentido, el rol del profesor cambia por el de facilitador y acompañante de los aprendices.



III. Recuento de las actividades de “capacitación” en desarrollo “regional” del ILPES

Antecedentes

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es un organismo permanente y con identidad propia que forma parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Naciones Unidas. Creado en 1962, su misión es apoyar a los gobiernos de la región en el campo de la gestión pública, mediante actividades de investigación, asesoría y, en particular, de capacitación.

Desde 1962, “el programa de capacitación del ILPES continuó el trabajo desarrollado desde 1952 por la CEPAL, destinado fundamentalmente a proyectar su experiencia y actividad creativa en torno a los problemas del desarrollo de la región.⁶ Los objetivos iniciales del ILPES y del programa de capacitación se referían a ampliar los conocimientos técnicos de los funcionarios y especialistas del sector público mediante programas de capacitación en cursos y adiestramiento directo en servicio”.⁷ Este es el contexto, en que debe entenderse su mandato de fines del 2002 de actuar como órgano central de capacitación de la CEPAL y, en tal papel, contribuir a la difusión de los trabajos del sistema CEPAL, esencialmente aquellos de carácter institucional.

En estos 43 años, las temáticas de capacitación han sido variadas e incluyen, entre otros –teniendo siempre como temática central la búsqueda de un mayor desarrollo– la planificación del desarrollo, la planificación agropecuaria, la planificación industrial, la planificación social, la programación presupuestaria, la planificación regional y otros tales como “las variables ambientales y los estilos de desarrollo; las limitaciones energéticas al desarrollo; las empresas transnacionales y la estructura económica mundial; empleo, desempleo y los índices de calidad de vida; congestión urbana y redimensionamiento de las ciudades etc. etc.”⁸

Para ilustrar el esfuerzo desplegado por el Instituto en el área de capacitación en sus más de 43 años de existencia, basta destacar que ha impartido distintos tipos de cursos que han involucrado a unos 19.000 participantes provenientes, principalmente, del sector público de todos los países de la región. También se ha contado con una importante participación de personal docente de universidades o centros académicos de América Latina y el Caribe y con personas pertenecientes a instituciones del sector privado y de la sociedad civil.⁹

⁶ En el sentido de América Latina y el Caribe.

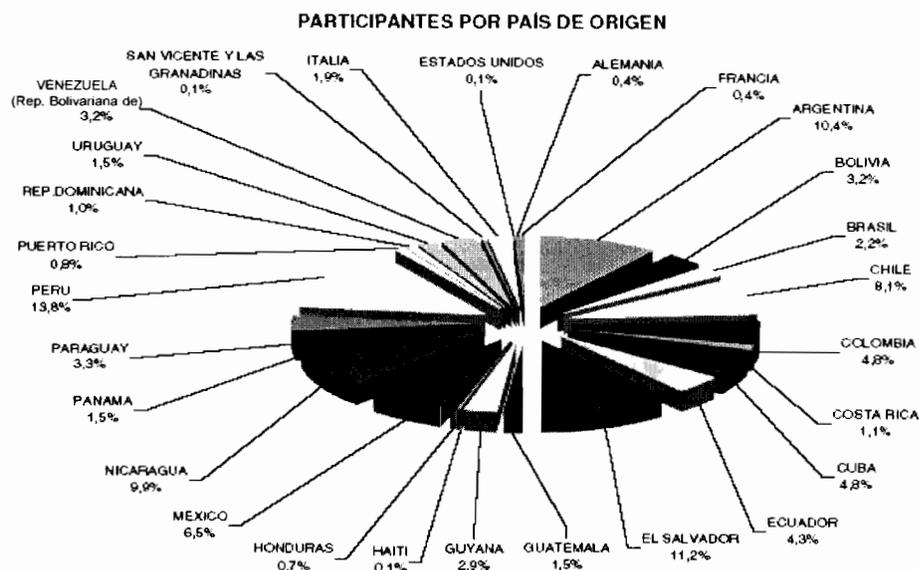
⁷ Informe de Actividades de los años 1979 y 1980 y Programa de Trabajo para 1981. ILPES. Programa de Capacitación. III Conferencia de Ministros y Jefes de Planificación de América Latina Guatemala, 26-29 noviembre de 1989, E/CEPAL/ILPES/R.22.

⁸ Informe de Actividades de los años 1979 y 1980 y Programa de Trabajo para 1981, op. cit.

⁹ <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/ilpes/noticias/paginas/4/5764/P5764.xml&xsl=/ilpes/tpl/pp18f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl>.

De acuerdo a información más reciente, sólo durante el 2004 "se realizaron 21 cursos internacionales en distintas ciudades de la región y fuera de ella: Santiago, Chile (7); La Antigua, Guatemala (2); Cartagena de Indias, Colombia (1); Santa Cruz de La Sierra, Bolivia (1); Buenos Aires, Argentina (2); La Habana, Cuba (1), Lima, Perú (1), Georgetown, Guyana (1); Managua, Nicaragua (1); San Salvador, El Salvador (2), Asunción, Paraguay (1) y Madrid, España (1). Los cursos contaron con la participación de 724 profesionales y técnicos de 23 países de América Latina y el Caribe y de 5 países de fuera de la región (Alemania, España, Estados Unidos, Francia e Italia). Se impartió un total de 1.984 horas docentes.

La distribución por género de los participantes fue de 45% mujeres y 55% hombres. Respecto a su procedencia laboral, los participantes fueron, en su mayoría, del sector público (66%), seguido por el mundo académico (17%), sector privado (7%) y otros (10%). En cuanto a la formación académica de los participantes, un 23% son ingenieros, seguidos por economistas (19%), arquitectos (18%), administradores públicos y de empresas (9%) y abogados (9%) y sociólogos (8%)."¹⁰



Fuente: ILPES.

¹⁰ <http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/5/LCIPL255/boletin16.pdf>.

Los inicios de la capacitación en planificación regional

Antes de 1973, los cursos del ILPES, en general, duraban 10 meses, se extendían de marzo a diciembre y su tema central era la planificación del desarrollo. Así, por ejemplo, el Curso Básico de Planificación dictado en 1965 contemplaba en su primer "term" asignaturas tales como matemáticas, estadística, contabilidad social, análisis económico, sociología, desarrollo económico. En su segundo "term" incluía técnicas de planificación, preparación y evaluación de proyectos, planificación económica y administración para el desarrollo.¹¹ El curso contemplaba una especialización, en el tercer "term", siendo éstas sector público, planificación agrícola y planificación global.

Desde ese año y hasta 1973 esta fue la estructura del curso de planificación del ILPES, variando cada año algunas de sus asignaturas y las especializaciones en función de las necesidades de los gobiernos de los países de la región.

Cabe hacer notar que desde 1962 hasta 1973, el Curso Básico de Planificación del ILPES cubrió una demanda insatisfecha por las universidades y su nivel era de excelencia al punto que varios programas universitarios acreditaron las materias cursadas como componente de los programas de postgrado de la época. Aún más, hasta inicios de 1990 los cursos de mayor duración del ILPES eran reconocidos por la Asociación Iberoamericana de Universidades.¹²

En este contexto, el tema de la planificación regional es de larga data en ILPES y se remonta a 1967 cuando se "incluyó en la especialidad de planificación general de su curso básico, la asignatura "análisis y planificación regional" la cual en sucesivos cursos fue adquiriendo mayor relieve. Al mismo tiempo en varios cursos intensivos de planificación del desarrollo organizados por CEPAL, el ILPES y los gobiernos de la región se comenzó a incluir el tratamiento específico de los problemas relativos a la planificación regional; tal es el caso, por ejemplo, de algunos de los cursos realizados en Recife Brasil (1968); Lima, Perú (1969); Monterrey, México (1969); Campinas, Brasil (1970) y Salvador, Brasil (1972)".¹³

Con estos y otros antecedentes, el ILPES organizó el Primer Curso de Planificación Regional del Desarrollo en Santiago de Chile entre el 31 de agosto y el 3 de octubre de 1970, un segundo curso entre el 2 de agosto y el 12 de noviembre de 1971 y un tercer curso entre el 19 de junio al 6 de octubre de 1972. En este último curso, el diseño pedagógico estuvo centrado en cuatro bloques y 18 materias: un primer bloque de asignaturas introductorias, un segundo grupo sobre aspectos espaciales del desarrollo, un tercer bloque de planificación regional y un cuarto de presentación y análisis de casos de planificación regional".¹⁴

¹¹ ILPES. Programa de Capacitación. Curso Básico de Planificación 1965 Informe de curso.

¹² Comunicaciones personales de Verónica Silva, actualmente experta de la División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL y anteriormente funcionaria del ILPES y de Juan Miguel Yarmuch, coordinador de cursos de la Dirección de Capacitación de la época y actualmente funcionario del Área de Gestión de Capacitación del ILPES.

¹³ ILPES. Programa de Capacitación. Curso de Planificación Regional del Desarrollo. 19 de junio al 6 de octubre de 1972. Informe Final.

¹⁴ ILPES. Programa de Capacitación. Curso de Planificación Regional del Desarrollo. 19 de junio al 6 de octubre de 1972, op. cit.

El año 1973, el curso de planificación regional fue suspendido en Santiago, por el golpe militar acaecido en septiembre de 1973. En los años 1974 y 1975 el curso se desarrolló en Buenos Aires, Argentina y se comenzó a impartir en Chile nuevamente sólo a partir de 1976.

La capacitación en planificación regional en el período 1976-1992

En 1976, el ILPES reinicia sus actividades de capacitación en Santiago de Chile, a través de un curso dedicado exclusivamente al tema de la Planificación Regional, el que se extendió desde los meses de mayo a diciembre. Este curso contemplaba un primer "term" de nivelación en métodos cuantitativos, análisis económico, esquemas contables para la planificación y desarrollo económico y social, después de lo cual se concentró en teorías del desarrollo regional en sus enfoques económicos y sociológicos y población y desarrollo regional. En el segundo "term" el curso se concentró en instrumentos de análisis regional, planificación regional a escala nacional, pre-inversión y proyectos, análisis de casos, desarrollo y localización industrial y transporte y comunicaciones. En el tercer y último "term" se desarrolló un ejercicio práctico, en el que analizaban tanto los orígenes de la incorporación del tema regional en el sector público como las políticas y proyectos que a ese año se estaban diseñando e implementando en cada uno de los países de los participantes. Como ejemplo de este ejercicio, se puede mencionar el caso del proyecto de la represa binacional paraguaya-brasileña ITAIPU que se concretaría varios años después.

El año 1977, el ILPES inicia un Curso Central de Planificación con una estructura similar a la de los años anteriores a 1973 en sus dos primeros "term", estando el último de éstos destinado a una especialización en planificación global, planificación agropecuaria, planificación regional y empleo. A partir del año 1978, el curso comenzó a tener una especialización en su "term" final, siendo la planificación regional, la planificación agropecuaria y la planificación macroeconómica, los temas que iniciaron esta nueva fase, los que luego se ampliaron a planificación social y planificación industrial en un par de años.

Entre 1977 y 1982 el ILPES, a través de la CEPAL, suscribió un convenio de cooperación con el gobierno de los Países Bajos lo que permitió que un grupo cercano a los 30 profesionales de países de la región obtuvieran su Master en el Instituto de Estudios Sociales (ISS) de la Haya con especializaciones en Economic Policy and Planning, Regional Development Planning, Agricultural Development Planning, Women and Development y otros. También se firmó un convenio con la Universidad de Los Andes de Bogotá que se manifestó en intercambio docente y becas para el programa de maestría del ISS. Por esos años el ILPES contaba con fondos aportados por el PNUD, por algunos gobiernos de la región y por los gobiernos de Alemania y Holanda.

En este período, la actividad principal de capacitación del ILPES fue el Curso Central de Planificación antes mencionado con sus menciones en planificación regional, planificación social y planificación global. Entre 1988 y 1992 este curso central fue financiado por un convenio de cooperación con Italia y con el Instituto para la Administración Pública de Francia (IIAP) que, además, daba becas de perfeccionamiento en Francia para ex alumnos del ILPES.

Alrededor de 1989, el ILPES dictó durante dos años una especialización en política industrial a cargo de Fernando Fajnzylber iniciando una modalidad de cobrar una cuota de incorporación a los cursos que se ha mantenido hasta el presente.¹⁵

Entre 1985 y 1992, la especialización en Planificación Regional incursionó en la modernización de sus tecnologías educativas, a raíz de lo cual se incorporaron a ésta un Programa Analítico de Lectura, un Taller sobre Técnicas de Análisis Regional y Mesas Redondas.

El proyecto docente LIDER y los Ciclos de Conferencias del período 1992-1998

El año 1992 representa un punto de inflexión en las actividades de capacitación en planificación regional en el ILPES. Ese año se comienza a impartir el curso LIDER (Laboratorio Integrado de Diseño de Estrategias Regionales. Este curso fue concebido por su creador Sergio Boisier, como un producto de ciclo corto y sirvió de modelo para la actividad general de capacitación del ILPES tanto en su diseño docente como en la costumbre de cobrar una cuota de incorporación a partir de ese año.

Entre 1992 y 1998 se impartieron 10 cursos LIDER (Laboratorio Integrado de Diseño de Estrategias Regionales), de cinco semanas de duración, de los cuales la mitad fueron internacionales y la otra mitad nacionales.¹⁶

Este proyecto de formación profesional apuntaba a:¹⁷

- remarcar las causalidades mutuas, interdependencias y dinámicas de los procesos, contribuyendo al proceso de aprender a aprender;
- evitar los enfoques lineales, para volver en distintos momentos a temas ya tratados pero con una distinta visión y nivel de tratamiento;
- trabajar con definiciones más flexibles que den más cabida a la imaginación y menos al maniqueísmo.

Ello supuso un alto grado de interacción en los métodos docentes y en la comprensión del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por esto el trabajo se organizaba para cumplir básicamente con cuatro objetivos: asegurar una adecuada y sistemática participación, promover el trabajo colaborativo e interpersonal, aprovechar nuevas tecnologías en manejo de información y asegurar espacios para lectura preparada de manera no casual, en otras palabras, preparada con criterios de pertinencia y selectividad.

Los contenidos de los cursos LIDER se estructuraron en cinco líneas:

i) reflexión teórica en torno al concepto de desarrollo regional endógeno y con relación al pensamiento actual de la CEPAL y el ILPES y en torno a la dialéctica entre globalización y territorio;

¹⁵ Comunicación personal del funcionario de la Unidad de Gestión de Capacitación ILPES Juan Miguel Yarmuch.

¹⁶ El detalle de estos cursos se presenta en el Anexo N° 1.

¹⁷ Síntesis de los folletos de convocatoria de los cursos LIDER.

ii) cuestiones operacionales vinculadas al enfoque sistémico de la gestión descentralizada del desarrollo regional, al paquete de técnicas de recolección y procesamiento interpretativo de la información y a la utilización de modernas metodologías de construcción del futuro (prospectiva);

iii) aspectos productivos asociados a las implicaciones territoriales de la "transformación productiva con equidad y sustentabilidad", a los impactos territoriales de la tecnología y al papel de la PYME con relación al empleo y a la competitividad internacional de las regiones;

iv) asuntos socio-políticos enraizados con la descentralización, la institucionalidad y los recursos financieros por un lado y con los movimientos sociales y el papel de los actores o agentes sociales por otro;

v) estudios de casos de estudios dirigidos al examen de situaciones concretas de gestión del desarrollo regional.

Como tecnología educativa cada LIDER contuvo un dispositivo de auto-aprendizaje llamado Paquete Auto pedagógico Regional (PAR) que se entregaba a todos los participantes. El PAR estaba constituido por cuatro programas:

a) Programa de Técnicas de Análisis Regional software TAREA y ELITE, consistente en dos Manuales de Técnicas de Análisis Regional junto a dos software especialmente diseñados para el aprendizaje, ejercitación y uso de las técnicas en el trabajo profesional de diagnóstico y formulación de políticas y programas;

b) Programa Analítico de Lectura (PAL), consistente en veinte documentos de diversos autores, cubriendo aspectos conceptuales del desarrollo regional cuya lectura y comprensión constituye un insumo básico en la formación de cualquier especialista en desarrollo regional. El conjunto de documentos –actualizado anualmente– se acompañó de un disquete conteniendo la ficha resumen de cada uno y de un conjunto de preguntas sobre cada tema a fin de facilitar un proceso de lectura interactiva;

c) Programa de Video Análisis (PROVIDA) con algunos videos de alrededor de una hora de extensión cada uno. Estos videos contienen exposiciones de destacados especialistas en desarrollo regional, foros, o reportajes sobre varios aspectos prácticos del desarrollo regional. Fueron actualizados periódicamente;

d) Programa Bibliográfico (BIBLOS) consistente en la entrega de un conjunto de libros especializados sobre desarrollo regional.

La participación como actitud permanente fue sistemáticamente estimulada por los profesores, pero practicada preferentemente por los participantes a fin de asegurar que este Laboratorio, en su carácter de post-título, fuera sobre todo, un escenario para intercambiar opiniones, experiencias y conocimientos. El horario semanal siempre tuvo el propósito de maximizar la permanencia del participante en el recinto, a fin de facilitar el uso de tiempo para la lectura y la discusión asociativa.

Con esta nueva modalidad de formación profesional se reemplazaron los tradicionales cursos sobre planificación regional o sobre planificación con mención en planificación regional del desarrollo. La excelente acogida de este proyecto docente se comprueba, además del alto porcentaje de títulos de post-grado de sus participantes y/o por la experiencia de sus participantes, porque a partir de 1992 todos los cursos LIDER fueron financiados por las instituciones o por las personas que en ellos participaban.

Cada curso LIDER contó con la participación de 24 participantes provenientes de los altos escalones de la administración pública o de la academia. Ello significa que en el total de los 10 cursos LIDER se capacitó a 240 profesionales. Solo a título de ejemplo se detalla un resumen de los participantes del mundo académico y de los participantes con estudios de magíster o doctorado.

Año	Tipo	Participantes con magíster o PH. D	Académicos
1992	Internacional	6	7
1993	Internacional	6	5
1993	Nacional	2	5
1994	Internacional	11	8
1994	Nacional	1	1
1995	Nacional	1	6
1996	Nacional	2	1
1996	Internacional	3	4
1997	Internacional	6	5
1998	Internacional	8	7
		46	49

El proyecto docente LIDER, se diseñó con una duración de cinco semanas no sólo por razones presupuestarias sino que, fundamentalmente, para captar a la clientela responsable del proceso decisorio o de la formación universitaria de postgrado, tal como su nombre de fantasía lo sugiere.

Con esta idea en mente, el creador del LIDER, concibió una modalidad de menor duración para atender a los responsables directos de la alta gerencia pública: el Ciclo de Conferencias sobre Conocimiento, Globalización y Territorio.

La propuesta que sustentó este proyecto nuevo educativo fue que “tenemos un serio déficit cognitivo, acelerado por la obsolescencia del conocimiento tradicional producida por los rápidos cambios empujados por la Revolución Científica y Tecnológica, por la globalización y por el derrumbe de modelos referenciales”.

El Ciclo tenía una duración de cinco días y 20 sesiones, “no configuradas en una secuencia lineal ni tampoco definidas como una estructura. Eran simplemente temas específicos considerados de primera importancia y actualidad para que cada uno de los participantes construyera su propio modelo mental del desarrollo territorial. Por tanto, eran temas cuyo contenido se adicionaba a los conocimientos y a la experiencia previa de cada persona; su hilo conductor estaba dado por su referencia territorial, por su referencia a los procesos de cambio (crecimiento y desarrollo) en el territorio y por su contemporaneidad. No aspiraban a convertirse en instrumentales y por tanto estaban orientados principalmente hacia quienes tienen que reflexionar y crear escenarios futuros para el diseño de la ingeniería de las intervenciones territoriales.”¹⁸

Como medio pedagógico se apoyaba en un CD-ROM que contiene la fundamentación de la propuesta, un conjunto de videos digitalizados sobre los temas incluidos y un conjunto de documentos de apoyo a cada uno de estos temas. El Ciclo se impartió exitosamente durante un par de años.

¹⁸ Estos párrafos se reproducen con modificaciones de la Convocatoria al Ciclo de Conferencias. Véase al respecto, ILPES. Ciclo de Conferencias sobre conocimiento, globalización y territorio CD-ROM 1998.

Los cursos de gestión municipal

La cuestión local (entendida como gestión municipal) se inicia en el ILPES en 1980 con el proyecto de asesoría al municipio de Calí de Colombia en el que hasta 1983 el ILPES realizó cursos de capacitación tanto para esta entidad como para otros municipios del Departamento del Valle. En 1982 el ILPES participa en un proyecto de asesoría a municipios de Venezuela, impartiendo docencia en Caracas y en el interior del país. Lo mismo se realiza en municipios de Ecuador, especialmente a los de Quito y Guayaquil, marco en el que se crea bajo la influencia del ILPES el Instituto de Capacitación Municipal (ICAM). En 1985 se realizan cursos de capacitación municipal en República Dominicana, México, Guatemala, Honduras, Paraguay, Brasil y Bolivia.¹⁹

Con esta experiencia, el ILPES organizó un primer curso internacional entre el 3 de noviembre y el 7 de diciembre de 1994 con un total de 200 horas académicas. Del conjunto de materias introductorias, analíticas, instrumentales y complementarias, las de gestión fueron el núcleo básico del curso. Estos cursos se repitieron durante algunos años con la valiosa cooperación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, siendo sus profesores especialistas del ILPES, de la CEPAL, del Instituto para la Administración Pública de Francia (IIAP), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) de otras agencias de las Naciones Unidas y de expertos de países de la región.

Los cursos del período 1997-2005

Una nueva generación de cursos de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional, se inicia en 1997 por el área del mismo nombre.²⁰ Estos cursos surgen porque –como se lo plantea en el folleto de convocatoria para el VIII Curso Internacional a impartir en octubre y noviembre del 2005– a partir de la década de los 80, con más rigor en los 90, y ciertamente como parte de la agenda de los gobiernos en el nuevo siglo que se inicia, ha emergido con fuerza, como complemento de las políticas nacionales de desarrollo, la necesidad renovada de aprovechar los recursos endógenos como punto de partida para establecer un nuevo estilo de desarrollo basado en las potencialidades de las economías locales. El cambio del modelo fordista de producción en masa por modelos de producción flexibles ha significado una revolución que ha permitido la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica de las actividades productivas de pequeño y mediano tamaño, generación de empleo, capacitación de mano de obra para procesos específicos, en definitiva identificación, valoración y proyección de los recursos locales existentes para desatar procesos de crecimiento y desarrollo endógenos, que muy difícilmente podrían enfrentarse con una óptica centralista.²¹

¹⁹ Comunicación personal de Jaime Ahumada quien fuera experto del ILPES de la Ex Dirección de Políticas Sociales y Desarrollo Local.

²⁰ Área a cargo del economista chileno Iván Silva Lira.

²¹ Estas notas reproducen la caracterización del VIII Curso Internacional a realizarse en Santiago de Chile entre el 17 de octubre y el 18 de noviembre de este año. Al respecto, véase <http://www.eclac.cl/ilpes/capacitacion/7/20717/programascursogedel2005.doc>.

En el contexto de la actual economía mundializada y aprovechando la flexibilización de los procesos productivos y la revolución de la micro-informática y de las comunicaciones, recobra importancia el aprovechamiento de los recursos locales endógenos expresados en sus potencialidades culturales, institucionales, económicas, sociales y políticas para el desarrollo de sistemas territoriales innovadores y competitivos. Más allá de su agenda tradicional de provisión de servicios y ejecución de programas de naturaleza social, las localidades y regiones de América Latina y el Caribe pueden encontrar en esta concepción un campo fértil de incursión que se traduce en aprovechar las habilidades de los actores públicos y privados y en la promoción de su articulación, para impulsar procesos de fomento productivo destinados a dinamizar actividades empresariales con capacidad de generar riqueza y empleo local. Adicionalmente, es imprescindible vincular estos procesos con los aspectos jurídicos, políticos y financieros propios de los procesos de descentralización que deben ser consecuentes con este enfoque y buscar mejorar los niveles de gestión pública local que permitan hacer más eficiente su papel tradicional e irremplazable en la entrega de servicios y atención de la agenda social territorialmente localizada.

Estos cursos se basan en métodos de capacitación activa, orientada a requerimientos de profesionales que cumplen funciones de importancia institucional y bajo la modalidad de “aprender haciendo”. En particular, a lo largo de los cursos se realiza un ejercicio de planificación estratégica aplicado a un territorio cercano a la sede del Curso, mediante el cual, utilizando los conceptos entregados y una metodología simple, se diseñan lineamientos estratégicos de desarrollo para la realidad bajo análisis.

En este sentido, los cursos persiguen la capacitación integral de un profesional habilitado para delinear y gestionar planes estratégicos de desarrollo local, tanto desde el punto de vista económico, como social y político, entregándole técnicas y métodos concretos de gestión, sin perder de vista la globalidad del proceso de desarrollo regional y nacional en el que ellos se insertan.

Los tópicos que componen el programa de los cursos son los siguientes:

- o Marco Conceptual y Práctico del Desarrollo Económico Local.
- o Descentralización y Participación en América Latina.
- o Análisis Regional y Ordenamiento del Territorio.
- o Globalización y Territorio.
- o Planificación Estratégica y Desarrollo Local.
- o Sistema institucional de comercio y la dimensión regional.
- o Activación de la Creatividad.
- o Identificación de Problemas y Búsqueda de Soluciones.
- o Metodología de Gestión Estratégica para el Desarrollo Local.
- o Las Políticas Territoriales como Marco para el Desarrollo Local.
- o Competitividad, innovación y aprendizaje localizado.
- o Políticas y Estrategias de Apoyo a la PYME.
- o La Especialización Flexible y Los Distritos Industriales.
- o Redes de Cooperación, Fomento Productivo Local y Clústeres.
- o Gestión Municipal para el Desarrollo Local.
- o Gestión Urbana Local.
- o Agroindustria y desarrollo rural.

- o Gestión ambiental local.
- o Medición y Evaluación de la Gestión Local.
- o Estudios de Casos de Desarrollo Local.
- o Encuentros con Actores del Desarrollo Local.
- o Programa de Lecturas.

Cada curso tiene 50 horas sesiones lectivas de una duración de hora y media cada una y se desarrollan a razón de dos por día, preferentemente en las mañanas. En éstas se contempla la discusión, por parte de los participantes, de los temas entregados y analizados por los profesores del Curso. Por las tardes, en general, se han programado otras 50 sesiones, también dos por día de una hora y media de duración, para la realización de paneles, talleres y estudios de casos. En consecuencia, los cursos abarcan un total de 200 horas académicas.²² Hasta el 2004 se habían capacitado cerca de 800 funcionarios en 23 cursos.

Una mención especial en este recuento debe hacerse con respecto al componente de gestión económica territorial en el convenio CEPAL/GTZ. Su objetivo es que los países miembros de la CEPAL acceden a nuevos enfoques e instrumentos para la promoción del desarrollo económico territorial. El convenio comprende: 1) un sistema de comunicación y cooperación para aprendizaje, 2) cursos de capacitación, 3) curso de capacitación a distancia y 4) enfoques e instrumentos de políticas: estudio de países.

Otra mención especial en este recuento debe hacerse con respecto a los cursos de Desarrollo Local y Competitividad Territorial realizados el 2004 y 2005 en La Antigua, Guatemala. Ambos cursos representaron una valiosa experiencia tanto en su convocatoria como en su desarrollo y en la evaluación que realizaron sus participantes de los contenidos, de la estrategia de enseñanza aprendizaje utilizado y del apoyo logístico. Se confirmó con ello la acertada decisión de generar un curso internacional en esta temática asociándose para ello con la Agencia Española de Cooperación Iberoamericana de la ciudad de Antigua, Guatemala. En el diseño y desarrollo curricular se utilizó la experiencia acumulada en los Cursos Internacionales de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional y la experiencia adquirida en las versiones del curso de carácter nacional realizados en Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador y México. Al respecto, la estructura del Curso realizado en el 2005 fue la siguiente:

Temas	Sesiones	Horas docente
Inauguración y Objetivos del Curso	2	4
Descentralización y Participación en América Latina	4	8
Marco Conceptual y Práctico del Desarrollo Local	4	8
Fomento Productivo Local y Estrategia de Desarrollo Empresarial	3	6
Política Territorial y Sociedad del Conocimiento	4	8
Metodología del Desarrollo Local	1	2
Análisis Regional y Ordenamiento del Territorio	5	10
Globalización y Territorio	3	6
Gestión municipal para el Desarrollo Local	5	10
Bases para Generar Redes de Trabajo Colaborativo	1	2
Presentaciones de Participantes y Rueda de Negocios	2	4
Taller de Aprendizaje Colaborativo	5	10
Clausura	1	2
Total	40	80

²² Un listado de los cursos realizados desde 1998 al 2004 se presenta en el Anexo N° 2.

La utilización de medios pedagógicos en ILPES

Desde siempre el ILPES ha utilizado medios pedagógicos de diversa índole. En la actualidad, además de los CD-ROM se emplean nuevos modelos y herramientas pedagógicas basadas en tecnologías de la info-comunicación.

Como se sabe, el aprendizaje es un proceso activo de construcción de conocimientos en donde el aprendiz utiliza todos los recursos que están a su alcance para lograr nuevos conocimientos.²³

También se sabe que se aprende mejor si, además, de leer algo en un texto ya sea impreso o digital se observan imágenes alusivas al contenido o se palpa un determinado elemento que, también, podemos oler. Muchas veces estos medios producen sensaciones que contribuyen poderosamente en el logro del aprendizaje: tal el caso de nuestros estudiantes cuando arriban a nuestra “Casa” la CEPAL que genera una sensación y una necesidad de aprender y compartir conocimientos.

En el ILPES los medios pedagógicos son debidamente considerados como un elemento que potencia la capacidad de aprendizaje. Para ello, se sigue la propuesta de Kozma que describe el aprendizaje con medios como un proceso de mutua interacción en el cual las representaciones se construyen y los procedimientos se realizan a veces por el aprendiz y a veces por el medio, proponiendo que el aprendiz interactúe colaborativamente con el medio para construir conocimiento.

Es así, como en el desarrollo de cursos de naturaleza presencial se utiliza el software para trabajos colaborativos WebBoard de la CEPAL. WebBoard es un poderoso y simple software para el trabajo colaborativo. Ha sido desarrollado por AKIVA Idea Technologies y la CEPAL ha utilizado esta plataforma durante un par de años en las actividades de sus divisiones.

A este respecto, por ejemplo, el sitio <http://www.eclac.cl:8080/~pilotoantigua> contiene la información de todas las actividades académicas desarrolladas durante el II Curso Internacional de Desarrollo Local y Competitividad Territorial. Como parte de este curso, se diseñó y desarrolló una Taller de Aprendizaje Colaborativo, utilizando los recursos de este software tendiente, entre otros objetivos, a generar una comunidad virtual de aprendizaje sobre los temas del curso. Constituye, por lo tanto, al igual que el curso del 2004 una actividad del tipo blended-learning. La facilidad de uso del software permitió capacitar a los participantes en su uso, no sólo como un poderoso instrumento de registro de información y apoyo a un curso presencial, sino que también posibilita la interacción horizontal entre los participantes con posterioridad al curso. Resumidamente, la estructura de la información contenida en la WebBoard del curso antes mencionado es la siguiente:

²³ Buena parte de las ideas sobre diseño pedagógico que se presentan en estas notas fueron presentadas por las profesoras de UVirtual que impartieron el curso del tipo blended learning “Metodologías para Generar Comunidades Virtuales de Aprendizaje” para profesionales de ILPES y CEPAL en el 2004. Véase al respecto el sitio <http://www.uvirtual.cl>.

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying "http://www.eci.ec.gt/8080/~PilotoAntigua/login". The page title is "WebBoard". The main content area is titled "Conferencias" and lists various topics with their respective counts and "Nuevo" status. On the right side, there is a "Más opciones" section with several administrative actions and their descriptions.

Conferencias
 Todos los Mensajes | 96 Nuevo | 1 Actual

De la bienvenida a PilotoAntigua

- * Antecedentes Generales del Curso (4, 4 Nuevo) new
- * ILPES/CEPAL (1, 1 Nuevo) new
- * AFCL Antigua Guatemala (2, 1 Nuevo) new
- * Lista de Participantes (2, 2 Nuevo) new
- * Descentralización y participación en América Latina
- * Fomento Productivo local y estrategia de desarrollo
- * Marco conceptual y práctico del desarrollo local (2, 2)
- * Metodología de desarrollo local (2, 2 Nuevo) new
- * Epistemología y Axiología Territorial (12, 12 Nuevo) new
- * Análisis regional y ordenamiento territorial (7, 7 Nuevo)
- * Taller de aprendizaje colaborativo (16, 16 Nuevo)
- * Grupo 1: Los Neointelectuales (2, 2 Nuevo) new
- * Grupo 2: Los Molletes (4, 4 Nuevo) new
- * Grupo 3: Los Bolsoneros (3, 3 Nuevo) new
- * Grupo 4: Don Romulo y su pandilla (4, 4 Nuevo) new
- * Grupo 5: Los globalifobicos (3, 3 Nuevo) new
- * Grupo 6: CHEB: Cocineros del conocimiento (3, 3 Nuevo)
- * En vez de Síntesis y conclusiones (1, 1 Nuevo)
- * Globalización y territorio (3, 3 Nuevo) new
- * Gobernanza Sistémica (1, 1 Nuevo) new
- * Gestión Municipal para el Desarrollo Local (6, 6 Nuevo)
- * Contribuciones de los participantes (5, 5 Nuevo) new
- * Links a sitios de trabajo de participantes (6, 6 Nuevo) new
- * Cooperación Horizontal (2, 2 Nuevo) new
- * Administración (0)
- * Panel de Fotografías (1, 1 Nuevo) new

Más opciones

Menú Encargado [Help]

- Añadir conferencia**: Añade una conferencia al panel actual.
- Administrar conferencias**: Modifique, elimine o archive conferencias.
- Orden de la conferencia**: Especifique el orden de aparición de las conferencias.
- Administrar listas de correo**: Suscriba y elimine usuarios de las listas de correo.
- Añade usuarios con ayuda del asistente o sin ella**: Añade uno o más usuarios al panel actual.
- Administrar usuarios**: Modifique o elimine usuarios.
- Enviar correo electrónico**: Enviar un mensaje de correo electrónico a los grupos de usuarios de WebBoard.
- Transmitir mensaje**: Transmita un mensaje a todos los usuarios de este panel.
- Cambiar apariencia**: Especifique nuevos valores para la apariencia de este panel.
- Estadísticas**: Consulte las estadísticas de este panel.

Comprimido del archivo de registro de HTTP [Help]

- Descargar**: Descargue una copia comprimida del archivo de registro HTTP actual de este panel. El tamaño actual del archivo de registro es de 17,951,394 bytes.
- Ciclo**: Ciclo del archivo de registro HTTP para este panel.

En este contexto, se inscribe el curso a distancia que ILPES comenzó a impartir a partir de octubre del 2005.

Su tema central sigue siendo la gestión estratégica del desarrollo local y regional, y su diseño continua la formación simultánea en teoría y práctica, preservando la combinación de trabajo individual y grupal. El curso hace énfasis en aprender haciendo y en éste sentido debe entenderse que su propósito central es ofrecer herramientas e instrumentos de trabajo aplicados a procesos concretos de desarrollo económico local según el convenio realizado entre la CEPAL y la GTZ.

Al término de este curso, los alumnos serán capaces de diagnosticar los factores estratégicos que condicionan el desarrollo económico en una localidad o región mediante el marco conceptual y metodológico desarrollado por ILPES-CEPAL.

Como objetivos específicos, se espera que los alumnos sean capaces de:

1. Identificar y describir potencialidades, limitaciones y problemas del desarrollo local y regional a través del marco conceptual y teórico de la investigación aplicada del programa ILPES;
2. Reconocer e interpretar en su multiplicidad y heterogeneidad los factores que condicionan los contextos complejos de desarrollo local y regional y
3. Desarrollar y aplicar las habilidades y conocimientos conceptuales y metodológicos promovidos por el programa ILPES para levantar un diagnóstico estratégico subnacional en un contexto particular.

Las actividades se desarrollan en una plataforma de enseñanza-aprendizaje virtual diseñada para facilitar el trabajo colaborativo y potenciar el proceso de aprendizaje individual y grupal. Su diseño instruccional permitirá romper barreras de lejanía geográfica y su flexibilidad permitirá que las actividades de los participantes se adapten a sus ritmos e intereses de aprendizaje. Los contenidos y las herramientas pedagógicas utilizadas varían de acuerdo con los requerimientos específicos de cada participante, contemplándose un apoyo tutorial y pedagógico permanente. Explotando las potencialidades de centrar el proceso de aprendizaje en el alumno, el curso tiene en su diseño pedagógico un ejercicio práctico sobre un recorte territorial subnacional específico.²⁴

Los tópicos que componen el programa del curso son los siguientes:

1. Conociendo el entorno virtual de aprendizaje.
2. Propuesta metodológica de planificación estratégica de desarrollo local.
3. Enfoques y herramientas para el levantamiento de diagnósticos estratégicos de desarrollo.
4. Teorías de desarrollo económico local y regional.
5. El ordenamiento territorial.
6. Descentralización: teoría y práctica.
7. Enfoques de políticas y estrategias de desarrollo local y regional.
8. Consolidación de un diagnóstico estratégico de desarrollo local.

Por último, en este recuento, no debe olvidarse que ILPES ha mantenido desde siempre una relación estrecha con universidades de los países de América Latina y del Caribe tanto por la participación de sus funcionarios en cursos regulares de pre-grado y de post-grado como por convenios de mutua colaboración.

²⁴ Una impresión de algunas de las pantallas del curso en versión preliminar se presenta en el Anexo N°3.



IV. Conclusiones

- 1) Desde sus orígenes el ILPES ha tenido como tema sustantivo y de casi total responsabilidad, en el sistema de la CEPAL, el desarrollo regional y local. La revisión de algunas de las actividades realizadas en sus 43 años de existencia en materia de capacitación en desarrollo en general y en desarrollo regional en particular evidencia la adopción de métodos docentes y de contenidos acordes a los requerimientos de sus demandantes.
- 2) Igualmente, desde sus orígenes, se ha vinculado la capacitación con el mundo del trabajo en cumplimiento del mandato de su creación y de las reformulaciones posteriores: ampliar los conocimientos técnicos de los funcionarios y especialistas del sector público mediante programas de capacitación en cursos y adiestramiento directo en servicio.
- 3) En la actualidad, ello es mayor que en el pasado ya que la capacitación y la asistencia técnica están mucho más imbricadas.
- 4) La composición de los participantes de sus cursos revela porcentajes similares de profesionales que buscan tanto mejorar su inserción en la gestión pública o mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo como ampliar sus horizontes desde la perspectiva de la planificación y gestión del desarrollo local y regional.
- 5) El difundido concepto de competencias –en el sentido de proveer enfoques conceptuales y metodológicos que enfatizan la entrega de conocimientos, habilidades y conductas– ha estado desde siempre presente en el quehacer del ILPES. Así, los cursos cumplen tanto con las exigencias de la eficiencia endógena –lo que los participantes realmente aprenden y sí logran un cierto dominio de los objetivos del aprendizaje de la capacitación– y de la eficiencia exógena en el sentido de ser un elemento que ayuda en la promoción en la carrera laboral de sus egresados. Esta afirmación se comprueba, además, al revisar las evaluaciones de cada uno de los cursos como de la lectura de los resultados de la encuesta de seguimiento a ex-participantes en los cursos del ILPES entre 1992 y 1998.²⁵
- 6) La utilización de trabajos prácticos desde sus inicios vinculados con problemas reales del mundo del trabajo de los participantes –a los cuales hoy se les denomina trabajos colaborativos– ha asegurado que los cambios y rectificaciones se produzcan con más rapidez que en el ámbito universitario de pre-grado y de post-grado. A ello también ha contribuido el hecho de que ILPES es un organismo del sistema de la CEPAL con identidad propia lo que le permite una mayor flexibilidad en su actuación institucional.
- 7) El acompañamiento de los procesos de modernización de la administración pública centrada en el ciudadano como su razón de ser ha sido recogida tempranamente por el ILPES tanto por la naturaleza eminentemente participativo de sus ejercicios de planificación y gestión como por el dictado de asignaturas al respecto.

²⁵ Yarmuch, Juan Miguel. Resultados de la encuesta de seguimiento a ex-participantes en los cursos del ILPES 1992-1998 Documento de Trabajo <http://www.eclac.cl/publicaciones/Ilpes/0/LCIPL170/doctrabajo1.pdf>.

Anexo N° 1

Síntesis de los cursos lider

El primer LIDER, de carácter internacional, realizado en 1992 en la sede del ILPES en Santiago de Chile, representó una exitosa experiencia tanto en su convocatoria como en la evaluación que realizaron sus participantes de los contenidos y del proyecto de formación profesional utilizado.

El segundo LIDER internacional se realizó en 1993 en el Centro Internacional de Formación para el Desarrollo (CIFD) en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, y repitió la exitosa experiencia inicial de 1992.

El mismo año 1993 se realizó el primer LIDER-Colombia 93, en Popayán, Colombia, en colaboración con los CORPES Colombianos, la Universidad del Cauca y la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca (FDI). Un año después, en colaboración con el CORPES Occidente y la Universidad Nacional de Colombia, seccional Manizales se realizó el segundo curso nacional, el LIDER Colombia 94 en la ciudad de Manizales. Con respecto a los cursos LIDER nacionales debe mencionarse que estos no son simples cursos de réplica de los contenidos internacionales, sino que por el contrario requieren una mayor preparación y tiempo por la contextualización que se requiere en el marco económico, social y político del país.

En 1993 se desarrolló un tercer LIDER internacional, en la sede del ILPES en Santiago de Chile, que contó con la valiosa colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional (A.E.C.I.) obteniendo una evaluación altamente positiva.

En 1995, se realizó el tercer Lider nacional (LIDER-Paraná) en la ciudad de Curitiba, en conjunto con el Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) de Brasil. En 1996, se realizó el cuarto LIDER internacional en Santa Cruz de la Sierra, en colaboración nuevamente con la A.E.C.I./ICI/ CIFD y también el cuarto LIDER nacional en Brasilia, en conjunto con el Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) y el Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Economico e Social (CENDEC). Por último, en 1997 se realizó el quinto LIDER Internacional en la sede del ILPES en Santiago de Chile.

Estas experiencias constituyeron referencias obligadas para la quinta versión nacional y última del Proyecto educativo LIDER –realizada en 1998 en el Centro de Estudios Iguaima localizado en el kilómetro 16 Vía al Nevado del Tolima desde Ibagué del Departamento del Tolima– conjuntamente con la Caja Cooperativa de Ahorro y Crédito Fiscal (COOPERAMOS), la Universidad del Tolima, la Corporación Universitaria de Ibagué (CORUNIVERSITARIA), la Fundación Social y el Centro de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima, actividad en la cual se hizo converger tanto la renovación en la orientación y contenido y el esfuerzo sistemático para incorporar nuevas metodologías de trabajo en capacitación del LIDER como la experiencia y conocimientos de un selecto grupo de profesionales de doce instituciones colombianas y tolimenses en pro del desarrollo departamental.

Anexo N° 2

Actividades de capacitación desarrolladas por el área de gestión estratégica del desarrollo local y regional del ILPES entre 1998 y 2004

1. 7 Cursos Internacionales de Gestión Estratégica del Desarrollo Local. Santiago de Chile (191 participantes).
2. 1 Curso internacional sobre Desarrollo Local y Competitividad Territorial. La Antigua, Guatemala (27 participantes).
3. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local; en conjunto con la Cámara de Comercio de Manizales, 28 de junio al 16 de julio de 1999 (3 semanas), Manizales, Colombia (48 participantes).
4. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local; en conjunto con la Universidad Andina, Municipio de Sucre, Red Nacional de ONGs, 20 de septiembre al 8 de octubre de 1999 (3 semanas), Sucre, Bolivia (30 participantes).
5. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local; en conjunto con la Corporación Universitaria de Ibagué, 27 de marzo al 7 de abril del 2000 (3 semanas), Ibagué, Colombia (48 participantes).
6. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local; en conjunto con la Universidad Nacional del Centro, 22 de mayo al 9 de junio del 2000 (3 semanas), Tandil, Argentina (26 participantes).
7. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local; en conjunto con el Vice-Ministerio de Participación Popular de Bolivia, 8 al 25 de agosto del 2000 (3 semanas), Santa Cruz, Bolivia (38 participantes).
8. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local; en conjunto con UPAR EXPORT S.A., Agencia de Desarrollo Local de Valledupar, 28 de agosto al 15 de septiembre del 2000 (3 semanas), Valledupar, Colombia (55 participantes).
9. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local; 26 de marzo al 6 de abril del 2001, Gobernación del Valle del Cauca (40 participantes), Cali, Colombia.
10. 2 Cursos sobre Metodologías para la Elaboración de Planes Estratégicos de Desarrollo Local y Regional; en conjunto con el Ministerio de la Presidencia; Piura, 11 al 15 de marzo del 2002 (1 semana, 100 participantes); Arequipa, 18 al 22 de marzo del 2002 (1 semana, 100 participantes).
11. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional; en conjunto con la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR), 1 al 19 de abril del 2002 (3 semanas), Cuenca, Ecuador (32 participantes).
12. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional; en conjunto con el Fideicomiso del Fondo de la Región Centro Occidente de México (que agrupa a 7 Estados Mexicanos); 22 al 26 de julio, 2 al 6 de septiembre, 7 al 11 de octubre y 25 al 29 de noviembre (3 semanas) del 2002, Guadalajara, México (50 participantes).

13. Curso-Seminario sobre "Desarrollo Económico Regional, Competitividad y Fomento Productivo", para ejecutivos de fomento y profesionales de la Corporación de Fomento de la Producción, del Ministerio de Economía de Chile. Santiago, Chile, 11 y 12 de agosto del 2003, 36 participantes.
14. Curso de Desarrollo Económico Local y Competitividad Territorial, dirigido a profesionales vinculados al Servicio Holandés de Cooperación. Santa Cruz, Bolivia, 16 al 18 de diciembre del 2003, 25 participantes.
15. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional; en conjunto con el Programa de Descentralización y Desarrollo Local, PROMUDE, el Proyecto Regional de Ordenamiento Asociativo, PROA, y el Programa de Fomento a la Economía y el Empleo, FORTALECE, todos Programas de la GTZ en El Salvador, 24 de mayo al 11 de junio del 2004 (3 semanas), San Salvador, El Salvador (30 participantes).
16. Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional; en conjunto con la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA), noviembre 2004, marzo y abril del 2005 (3 semanas), Junín, Argentina (30 participantes).

Anexo N° 3

Diagrama de temas

Información General del Curso

-  Objetivos del Curso y Perfil de Egreso
-  Contenidos del Curso
-  Estructura Didáctica del Curso
-  Glosario del Curso
-  Rol y Función del Tutor
-  Procedimientos e Instrumentos de Evaluación
-  Guía de Navegación e Interacción
-  Aspectos Administrativos del Alumno y Plan de Contingencia
-  Novedades y anuncios
-  Programa de Desarrollo Local y Regional, ILPES-CEPAL
-  Un paseo por CEPAL
-  Cuerpo Docente ILPES

1

Entorno Virtual de Aprendizaje Electrónico

-  El Diario, bitácora de mi aprendizaje
-  ¿Posees experiencia en cursos de aprendizaje electrónico (e-learning)?
-  ¿De verdad uno aprende con un computador?
-  [El entorno virtual de aprendizaje electrónico](#)
-  Hablemos a través del mensajero instantáneo (chat)
-  Levantando información sobre mi Territorio de Análisis
-  Asignando una Tarea
-  Taller: Evaluemos la usabilidad de Moodle

2

Teorías del Desarrollo Local y Regional

-  Animación gráfica: Cronología de una localidad y su "desarrollo"
-  Cuestionario: Factores Condicionantes del Desarrollo Local - Regional
-  Foro: [¿Se ha producido un cambio en las condicionantes del desarrollo local y regional?](#)
-  Presentación de Objetivos Módulo 2
-  Nociones del desarrollo y su fundamentación teórica
-  [El desarrollo local y regional: un desafío para el siglo XXI](#)
-  Teorías y paradigmas del Desarrollo Territorial Post-Fordistas
-  Tomando postura: el Desarrollo Económico Local
-  ¿Por dónde empezamos el desarrollo local?
-  ¿Cómo y qué información levantamos respecto de la población?
-  Análisis Estadístico y definiciones de Población
-  Interpretemos la información trabajada

3

Presentación de Metodología de Diagnóstico

-  Ejercicio de Creatividad 1 v22
-  [El diagnóstico del territorio](#)
-  Reflexión tras ejercicios de creatividad
-  Presentación de Objetivos Módulo 3
-  Estrategias de Desarrollo Local
-  Modelo de crecimiento y nuestro territorio
-  Aplicando el modelo de desarrollo a nuestro territorio
-  La entrevista: Elemento de apoyo al levantamiento de información
-  Interpretemos el modelo de crecimiento y el enfoque de planificación

 [Análisis estadístico de la población: los condicionantes del desarrollo local y regional](#)

- 4 **Ordenamiento Territorial**
-  ¿Se puede reordenar el ordenamiento territorial existente?
 -  Presentación de Objetivos Módulo 4
 -  El Ordenamiento Territorial
 - Los Conflictos de Ordenamiento Territorial
 - Cuestionario modulo Ordenamiento Territorial
 -  Procesando la información para el diagnóstico
 - Interpretemos el diagnóstico en Ordenamiento Territorial
- 5 **Descentralización en América Latina**
-  ¿Quién arregla el problema de los hoyos en la calle?
 -  Presentación de Objetivos del Módulo 5
 -  Descentralización: Teoría y Práctica en América Latina y el Caribe
 - Trabajando el diagnóstico
 -  Analizando los datos de nuestro territorio
 - Interpretemos el diagnóstico en Descentralización
- 6 **Políticas y estrategias del Desarrollo Económico Local y Regional**
-  Del dicho al hecho ... hay mucho trecho
 -  Presentación de Objetivos Módulo 6
 -  Documento: Gestión del desarrollo económico territorial: ¿puente para la unión de ideales y realidades?
 -  Representando la Gestión del desarrollo económico territorial
 -  Promoción del Desarrollo Económico Local
 -  Aplicando las estrategias de promoción del Desarrollo Económico Local
 - Interpretemos el diagnóstico a través de las políticas Desarrollo Económico Local
- 7 **Consolidando el Diagnóstico: Puesta en común y Evaluación de Pares**
-  Presentación de Objetivos Módulo 7
 -  Taller de Evaluación de Diagnósticos
 -  Lista de Verificación de Variables
 -  Matriz de Trabajo de Variables de Diagnóstico
 -  Cuestionario Base para la Interpretación
 -  Paine: Ejemplo Guía para Diagnóstico a nivel Local
-
-  ¿Cuál es tu evaluación del Curso?

8 Módulo de Vocación Territorial, Análisis de Problemas, Definición de Objetivos y Prospección de Proyectos de Inversión

 Actividad opcional: Buscando la identidad de nuestro territorio

 Documento 7: Vocaciones

 Construyendo la Vocación

 Análisis de Problemas de Desarrollo Local y Regional

 Construyamos el Arbol de Problemas 1

 Construyamos el Arbol de Problemas 2

 Construyamos el árbol de problemas 3

 Documento 10: Definición de Objetivos. Marco Lógico

 Ejercicio de aplicación para la Definición de Objetivos

 Análisis de Objetivos: El Árbol de Medios y Fines

 Documento 9: El Análisis de Objetivos. El Arbol de Medios y Fines.

 Documento 8: Definición de los Objetivos Estratégicos y Específicos

 Ejemplo y ejercicio de construcción de Árbol de Causas y Efectos

 Documento 11: Identificación de Alternativas de Proyectos

 Ejercicio de aplicación para la Generación de Alternativas de Proyectos de Inversión

 Análisis de Problemas de Desarrollo Local y Regional

 Análisis de Objetivos: El Árbol de Medios y Fines

9

 Presentación de Objetivos de Aprendizaje

 Construcción Colaborativa de Síntesis

 Requerimientos gráficos

 Introducción al módulo 4

 Diario del Módulo 5

 Glosario sobre temas de Descentralización

 Foro sobre Teoría de la Descentralización

 Foro sobre Descentralización en América Latina

 Foro sobre Bienes Públicos y Organizaciones

 Bienes Públicos y Organizaciones

 Bienes Públicos y Organizaciones

 Descentralización y Organizaciones

 Descentralización en América Latina

 Teoría de la Descentralización

 Teoría de la Descentralización

 Sistema de Ciudades: Indicador de Primacía

 Aporta ejemplos de organizaciones sociales

 Ejercicio Equilibrio Fiscal Vertical

 Ejercicio Número 1 Creatividad

 Ejercicio N 2 Creatividad

 Gráfico de la pirámide poblacional

 Herramientas creación de empresas



