

**PROGRAMA DE APOYO A LA MAESTRÍA DE ESPECIALIZACIÓN EN ANÁLISIS DE
POLÍTICAS PÚBLICAS Y GESTIÓN GUBERNAMENTAL**

(TC-90-06-01-7-RG)

RESUMEN EJECUTIVO

SOLICITANTE: Instituto de Altos Estudios de la Administración (IESA)

**ORGANISMO
EJECUTOR:** Instituto de Altos Estudios de la Administración (IESA)

BENEFICIARIOS: Países Prestatarios Miembros del Banco

FINANCIAMIENTO:

BID: (Moneda Local Vzla.)	US\$1,040,000 (FOE)
Aporte local:	US\$1,040,000
Total:	US\$2,080,000

PLAZOS:

Período de ejecución:	4 años
Período de desembolso:	5 años

**CLASIFICACION
AMBIENTAL:** El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 29 de julio de 1991 clasificó esta operación en la Categoría II.

OBJETIVO: El Objetivo del Programa es apoyar la formación de recursos humanos capaces de gerenciar los procesos de re-estructuración y racionalización, tanto a nivel local como nacional del sector público en América Latina, con especial énfasis en la formulación e implantación de Políticas Públicas en las áreas económica y social.

DESCRIPCION: Los resultados esperados del Programa serían:

- (a) Formar 60 profesionales (30 regionales y 30 venezolanos) de alto nivel en las áreas de gerencia pública y análisis de políticas.
- (b) La realización de trabajos de investigación aplicada por parte de los profesores y participantes.
- (c) Difundir los resultados de las investigaciones y promover el debate público en tales áreas, a través de publicaciones y eventos.

La Especialización en Análisis de Políticas y Gestión Gubernamental, denominada Mención Política Pública comenzó a funcionar en septiembre de 1991 con la participación de un destacado claustro de profesores (ver anexo I). Se suma a otras opciones de especialización que actualmente ofrece el IESA a los estudiantes de la Maestría en Administración.

El presente Programa de cooperación técnica comprendería dos ciclos. En cada ciclo de 24 meses, participarían 15 becarios extranjeros (de países del grupo andino y otros países C y D de la Región) y quince participantes nacionales. El primer ciclo académico dentro del Programa latinoamericano sería de julio de 1996 a julio de 1998 y el segundo de julio de 1997 a julio de 1999. El comienzo en julio es sólo para aquellos estudiantes cuya aceptación es condicionada a la aprobación de un curso de nivelación en matemáticas. De otro modo, el Programa se inicia en septiembre.

La ejecución del Programa sería responsabilidad del IESA, que se haría cargo de los aspectos académicos, técnicos, organizativos y de apoyo logístico. La programación y evaluación progresiva de las actividades del Programa serán realizados por un comité de programación y evaluación (CPE), formado por el Consejo Académico del Instituto y el Director-Coordenador del Programa.

BENEFICIOS:

El Programa ya está generando un grupo de especialistas altamente calificados en el análisis de políticas públicas de gran utilidad para la modernización del Estado, por su aporte directo como funcionarios, así como por el apoyo que las diferentes organizaciones públicas reciben de aquellos que se dedican a la consultoría y asesoramiento de este sector. La participación del Banco apoyando la formación de sesenta (60) profesionales de la Región adicionales extendería aún mas el efecto positivo de las acciones en progreso en el IESA

Otro beneficio del Programa sería la intensificación de los intercambios académicos con centros educativos de primera magnitud a nivel mundial que vendrían a aportar importantes experiencia a los profesionales e investigadores de la Región. El IESA actualmente cuenta con convenios de intercambio estudiantil con la Universidad de North Carolina-Chapel Hill, Cornell University, York University (Toronto) y London Business School que permite al estudiante cursar un trimestre o un semestre en el exterior. El Centro de Políticas Públicas ha establecido convenios similares para estudiantes de la especialización en análisis de políticas públicas.

RIESGOS:

A pesar de que la demanda es muy superior a la capacidad de admisión de la Maestría (Cada año aplican unos 500 aspirantes de los cuales se admiten un promedio de 100) Un riesgo del Programa es la

posible dificultad de contar con suficientes candidatos elegibles para las Becas financiadas por el Banco a tiempo para iniciar el Programa en el año lectivo 1996. Por esta razón, se ha previsto actividades de promoción a países de América Latina por parte del personal de IESA que permitan la aplicación de candidatos, que de no ser por la oferta de las Becas, no aplicarían a la Maestría. Igualmente, se espera realizar promoción a través de folletos, afiches y anuncios de prensa para diseminar la información requerida por los potenciales interesados.

Otro riesgo del Programa es formar gente que no sea útil para el sector público, bien porque los sueldos del Estado no son atractivos para estos estudiantes y, por lo tanto, no ingresan al servicio del Estado, bien porque encuentren más interesante el trabajo en el sector privado. En este sentido, la experiencia que se ha acumulado ya en el Programa muestra que muchos estudiantes efectivamente son contratados por el sector público.

Los egresados del Programa han recibido ofertas para cargos de alta responsabilidad que compensan con la experiencia la falta de atractivo que a veces tienen las remuneraciones del sector. Otras veces, son contratados como asesores permanentes con mejores remuneraciones. Un tercer tipo de aporte de estos estudiantes al sector público es la investigación permanente que realizan antes y después de su graduación, con lo cual se enriquece el caudal de información disponible, así como lo que podríamos llamar el banco de proposiciones de modernización y re-estructuración del Estado.

**A S P E C T O S
ESPECIALES:**

El presente Programa fue presentado originalmente al Banco en el año 1990. En julio de 1993 fue presentado y aprobado por el Comité de Préstamos con algunas observaciones menores que recoge el texto del presente Plan de Operaciones. La Operación no prosiguió su tramitación normal debido a la falta de disponibilidad de Moneda Local de Venezuela. Recientemente este problema ha sido solucionado, y el Gobierno Venezolano ha tomado las medidas pertinentes para poner a disponibilidad del Banco la cifra necesaria para la ejecución del presente Programa.

En virtud de que los gastos iniciales para la implantación del Programa excederían el 10% que se asigna como Fondo Rotatorio en los Programas del Banco se propone ampliar el Fondo al 20% .

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En los pasados diez años, América Latina ha sufrido una serie de importantes transformaciones en los campos económico y social. La Región enfrenta un período importante de transición. Esta transición depende del éxito de los procesos de re-estructuración de los sectores público y privado que se adelantan en los países. Los procesos, entre otros aspectos, comprenden la formulación e implantación de políticas para enfrentar los problemas de financiamiento del sector público, las distorsiones en la asignación de recursos, la excesiva centralización y las ineficiencias administrativas.
- 1.2 Para asegurar el éxito de estos procesos en marcha, se deberá capacitar a suficientes recursos humanos del sector público tanto a nivel nacional como local en la Región para el análisis y desarrollo de políticas, conducentes a la modernización y fortalecimiento de las capacidades de gestión del sector. En virtud de lo anterior, se establece la necesidad de contar en América Latina con centros dedicados a la formación de futuros gerentes y técnicos, analistas de políticas, capaces de gerenciar el proceso de re-estructuración y racionalización del sector público.
- 1.3 El Instituto de Altos Estudios de la Administración (IESA) es una institución con mas de treinta (30) años de experiencia en el campo de la administración privada y pública, destacándose tanto en docencia como en investigación. Sus investigadores y profesores han alcanzado renombre internacional a través de su participación en proyectos públicos y privados. Sus publicaciones, muchas de estas en las áreas de economía y políticas públicas, son material de referencia común en la Región.
- 1.4 IESA tiene experiencia con Programas de entrenamiento a nivel Regional y en el diseño y ejecución de Programas especiales para empresas públicas y otros organismos gubernamentales. IESA cuenta con 20 profesores y 24 investigadores de planta (con amplia experiencia en el área) y con su propia editorial, centro de computación y biblioteca. Adicionalmente, participan en las actividades académicas del Instituto, 5 profesores adjuntos y unos 50 docentes a tiempo convencional. (Una lista de los profesores e investigadores se presenta en el Anexo I).
- 1.5 En el año 1991 el IESA creó una nueva especialización enfocada a satisfacer la necesidad de formación de recursos humanos del sector público de Venezuela y la Región. El objetivo principal además de la formación de recursos idóneos, fué llenar un vacío en la oferta académica que ha impedido el entrenamiento adecuado de profesionales de alto nivel. Es conocida la escasez de recursos humanos especializados en esta área, a pesar de los esfuerzos realizados por otras instituciones académicas de la Región.

- 1.6 Hoy en día, los Programas de re-estructuración, modernización y liberalización de los Estados y las economías requieren de profesionales con un perfil similar al que la Maestría del IESA ha estado formando. Adicionalmente, la experiencia con este tipo de Maestría es un estímulo para los proyectos nacionales, por los materiales docentes producidos y por las lecciones aprendidas.
- 1.7 La Maestría en Políticas Públicas del IESA ha graduado 20 estudiantes desde 1993, fecha en la cual egresaron los primeros titulares de esta mención. Con el apoyo del BID se espera graduar un promedio por año de 15 estudiantes de América Latina además de unos 15 venezolanos con el patrocinio del IESA o de alguna otra institución pública nacional.
- 1.8 Es conveniente mencionar que además de los cursantes de la Maestría en Políticas Públicas, una proporción muy importante de los estudiantes de la Maestría en Políticas Públicas, una proporción muy importante de los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas, el post-grado tradicional del IESA, deciden tomar cursos opcionales en Políticas Públicas y realizan sus tesis de grado en temas de la mención de Políticas Públicas. De hecho, más de la mitad de las tesis en los últimos años han sido escritas en esta especialidad.
- 1.9 De los estudiantes graduados en la Maestría, bien sea en la opción de Políticas Públicas o en la de Administración de Empresas con tesis realizadas en Políticas Públicas, un número importante ha ingresado a trabajar en el sector público. Organismos como la Oficina Central de Planificación (Cordiplan), el Ministerio de Hacienda, la Superintendencia de Promoción de la Libre Competencia, la Superintendencia de Bancos y gobiernos estatales municipales, son ejemplos de organizaciones del sector público a las cuales prestan sus servicios egresados del IESA. Igualmente, otros han constituido sus propias empresas de consultoría, y se desempeñan como asesores de organismos públicos en variadas tareas que van desde el apoyo al proceso de privatización y re-estructuración del sector público, a la descentralización y reforma del Estado.
- 1.10 Finalmente, entre un 10 y un 15% de los 100 estudiantes promedio de la Maestría son estudiantes extranjeros que cursan en el IESA un semestre como parte del Programa de intercambios. La mayoría son asiduos participantes de cursos de Políticas Públicas. Algunos de ellos se interesan en forma especial en estos asuntos y realizan trabajos de investigación sobre temas relativos a América Latina.
- 1.11 Algunos estudiantes que se han inscrito en cursos de la Maestría provienen de universidades como University of North Carolina at Chapel Hill, Cornell University, Emory University, Babson College, University of Texas at Austin, University of Maryland, University of California at Los Angeles (USA), York University-Canada, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey-México, Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN)-Perú, London Business School-Inglaterra, Escuela Superior de Estudios de

Administración y Dirección de Empresas (ESADE) - España, Université Paris Dauphine-Francia, Universiteit Antwerper-Bélgica, Koblenz School of Corporate Management-Alemania.

- 1.12 También cabe mencionar que una de las áreas de especialización que en el pasado ha ofrecido el IESA a los participantes de la Maestría, es la de Administración de Empresas y Servicios del Estado (MAESE). A través de ella el Instituto ha promovió y realizó investigaciones y asesorías, que le han permitido acumular conocimiento y experiencia en el sector público.
- 1.13 En adición a los estudiantes regulares que cursan estudios en la institución, IESA ha solicitado la cooperación del Banco para: (i) incorporar hasta 30 estudiantes de la Región que serían financiados con recursos del Banco con otros tantos venezolanos que lo serían por el IESA en la Maestría de Políticas Públicas; (ii) consolidar el núcleo académico-docente y de investigación de la especialización; y (iii) la realización y difusión de los trabajos de investigación de la misma.

II. OBJETIVO

- 2.1 El Objetivo del Programa es apoyar la formación de recursos humanos capaces de gerenciar los procesos de re-estructuración y racionalización, tanto a nivel local como nacional del sector público en América Latina, con especial énfasis en la formulación e implantación de Políticas Públicas en las áreas económica y social.

III. RESULTADOS

- 3.1 Los resultados esperados del Programa serían:
 - (a) Formar 60 profesionales (30 regionales y 30 venezolanos) de alto nivel en las áreas de gerencia pública y análisis de políticas, con énfasis en las áreas de privatización, descentralización, redefinición de políticas sociales y reforma fiscal.
 - (b) La realización de trabajos de investigación aplicada por parte de los profesores y participantes. Se espera que dichos trabajos contribuyan al estudio riguroso del proceso de re-estructuración del sector público en América Latina.
 - (c) Difundir los resultados de las investigaciones y promover el debate público en tales áreas, a través de publicaciones y eventos de variada índole.
- 3.2 En relación a los resultados específicos para los participantes, la Maestría se plantea desarrollar en el estudiante:

- (a) La capacidad analítica y gerencial para afrontar efectivamente los complejos problemas que confronta la sociedad, utilizando sus habilidades al máximo.
 - (b) La destreza para entender las particularidades de nuestras realidades en América Latina, para así poder diseñar y gerenciar de una manera efectiva y eficiente las políticas, proyectos y Programas más adecuados para responder a sus necesidades.
 - (c) El sentido de la ética que debe orientar la acción de las personas que dirigen a otras y la visión de la responsabilidad del dirigente respecto a la sociedad y sus organizaciones.
- 3.3 La investigación y los eventos de difusión conducirían a una mayor comprensión del proceso de re-estructuración. Asimismo los resultados específicos de los mismos serán:
- (a) Facilitar y ampliar la disponibilidad de estudios editados en castellano, llenando los vacíos del conocimiento a través del análisis riguroso de casos enfocados específicamente a los problemas de la re-estructuración del sector público.
 - (b) Introducir un texto de economía del sector público en América Latina, que serviría para profundizar las herramientas metodológicas y ofrecer los más recientes conocimientos teóricos sobre el estado actual del análisis de las políticas públicas a través de ejemplos recientemente aplicados o aplicables a América Latina.
 - (c) Ofrecer un foro para el debate público, a través de eventos de difusión, sobre el desarrollo de la actual trayectoria del análisis de las políticas públicas hacia un nuevo consenso donde redefinimos el rol del sector público en el desarrollo.

IV. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

A. Aspectos Académicos

- 4.1 La Especialización en Análisis de Políticas y Gestión Gubernamental, denominada Mención Política Pública comenzó a funcionar en septiembre de 1991 con la participación de un destacado claustro de profesores (ver anexo I). Se suma a otras opciones de especialización que actualmente ofrece el IESA a los estudiantes de la Maestría en Administración.
- 4.2 El presente Programa de cooperación técnica comprendería dos ciclos. En cada ciclo de 24 meses, participarían 15 becarios extranjeros (de países del grupo andino y otros países C y D de la Región) y quince participantes nacionales. El primer ciclo académico dentro del Programa latinoamericano sería de julio de 1996 a julio de 1998 y el segundo de julio de 1997 a julio de 1999.

El comienzo en julio es sólo para aquellos estudiantes cuya aceptación es condicionada a la aprobación de un curso de nivelación en matemáticas. De otro modo, el Programa se inicia en septiembre.

- 4.3 En septiembre de 1991 el IESA inició la Maestría con nueve (9) participantes, habiéndose graduado hasta la fecha veinte (20). Cada ciclo está dividido en 6 trimestres con un total de 24 asignaturas, 19 obligatorias y 5 optativas (ver Anexo II). Existe la posibilidad de que en casos especiales, algunos participantes procedan a materias más avanzadas mediante exámenes de superación de materias. (Una descripción del temario se presenta en el Anexo número II). Los estudiantes también participan obligatoriamente en tres talleres especiales y coloquios mensuales.
- 4.4 El Programa requiere para la obtención del título la aprobación de un proyecto individual de trabajo de grado (ver anexo III). El estudiante en la especialización escoge su tutor y su tema desde el cuarto trimestre y completa el proyecto en el seminario de Investigación en Políticas Públicas en su último trimestre.
- 4.5 Como parte de los requerimientos curriculares el estudiante debe hacer una pasantía en un organismo público en el período julio-agosto, 3er y 4to trimestre. La experiencia en este sentido ha sido profundamente positiva en cuanto permite que los estudiantes pueden aprovechar la oportunidad de trabajar en un área relacionada con el trabajo de grado a ser elaborado en los trimestres subsiguientes. Esta posibilidad de investigar un tema con una tutoría particular, permite que haya la flexibilidad necesaria para cubrir aspectos tales como: ambiente, agricultura, tecnología, transporte, salud, integración regional, etc.
- 4.6 Las asignaturas de la especialización están concebidas para entrenar a los participantes en el estudio sistemático de Programas y políticas públicas en cada una de sus fases: formulación, implementación e impacto, a través de medios analíticos avanzados. También se contempla lograr una fecunda compenetración entre el área técnica y aspectos tales como análisis de costo/beneficio de propuestas, restricciones administrativas de las mismas y conflictos de valores e ideologías.
- 4.7 El Programa comprendería no solo la labor académico-docente, sino también la realización y difusión de estudios de casos, trabajos de investigación y la promoción del debate público a través de publicaciones y eventos de variada índole, con particular referencia a las áreas comprendidas por el proceso de re-estructuración.
- 4.8 Respecto a los eventos, se realizarían una serie de Talleres de Trabajo con carácter regional con un enfoque hacia la evolución y los nuevos consensos en el análisis de políticas públicas, con especial atención al proceso de re-estructuración del sector público en América Latina.

- 4.9 Se estima que asistirían aproximadamente 180 personas dentro de las cuales se incluirían a 18 participantes expertos extranjeros del sector público o de reconocidos centros de investigación y docencia. Los gastos de transporte y estadía de estos últimos, serían financiados con el aporte del Banco.
- 4.10 En términos de publicaciones, se publicarían: (i) un libro de texto de la economía del sector público con aplicaciones hacia América Latina; (ii) los papeles de trabajo encargados para los Talleres; (iii) dos casos de estudio para fines docentes; (iv) dos papeles de trabajo; y (v) dos monografías.
- 4.11 En cuanto a las monografías, se haría un análisis comparativo de las políticas de control y transferencia de tecnología y de la reforma del servicio público. Los papeles de trabajo se concentrarían en el financiamiento de la educación pública y la re-estructuración organizacional e institucional del sector público.

B. Ejecución

- 4.12 La ejecución del Programa sería responsabilidad del IESA, que se haría cargo de los aspectos académicos, técnicos, organizativos y de apoyo logístico. La programación y evaluación progresiva de las actividades del Programa serán realizados por un comité de programación y evaluación (CPE), formado por el Consejo Académico del Instituto y el Director-Coordinador del Programa.
- 4.13 La selección de los becarios estaría a cargo del Director - Coordinador del Programa, con la aprobación del consejo académico de la escuela y del Banco. La inscripción al Programa estaría abierta a todo participante que cumpla con los requisitos de ingreso (ver anexo IV). Cabe señalar que los becarios se comprometerían a integrarse al sector público y/o instituciones académicas patrocinantes en sus respectivos países de acuerdo a las leyes y requisitos vigentes en los países de origen de cada uno de los mismos.

C. Seguimiento e Informes

- 4.14 El Comité de Programación y Evaluación (CPE), constituido por el Consejo Académico del Instituto y el Director - Coordinador del Programa, estará a cargo de: (i) seguimiento; (ii) coordinación de actividades; y (iii) la armonización y la evaluación del Programa. También desempeñará dos importantes funciones: (i) la selección de becarios, y (ii) formulación de los mecanismos para asegurar la sostenibilidad futura del Programa de especialización, al cabo de la fase inicial apoyada por el Banco.
- 4.15 El IESA deberá presentar al Banco para su debida aprobación:
- (a) Informes de Progreso: dentro de los treinta (30) días de finalizado cada año de clases, estos informes contendrán el detalle de las actividades realizadas y una evaluación de las

mismas, con una proyección y recomendaciones sobre las acciones a tomarse en el próximo ciclo, incluyéndose posibles ajustes al temario.

- (b) Un Informe Final: dentro de los sesenta (60) días siguientes a la terminación del segundo ciclo, que contenga un resumen evaluativo de las actividades llevadas a cabo vis-a-vis los objetivos planteados.
- (c) Informes Financieros: (i) Anuales, dentro de los noventa (90) días siguientes a la terminación de cada año; y (ii) Final, dentro de los noventa (90) días siguientes al ultimo desembolso. Los informes financieros, auditados por auditores externos independientes, cuya selección será hecha con la aprobación del Banco, detallarán el uso dado a la contribución del Banco y al aporte de la contraparte.
- (d) Informe de Evaluación Ex-Post: 6 meses después de la presentación del informe final del Programa, se presentará al Banco un informe de evaluación de impacto y difusión de resultados. El informe indicará las funciones y la sede de los becarios en sus respectivos países, con fin de darle seguimiento al Programa.

D. Costo y Financiamiento

- 4.16 El origen y aplicación de los fondos necesarios para la implantación del Programa son como siguen:

Cuadro de Costos

(en US\$ miles)

CATEGORIA	BID	IESA	TOTAL
2. Personal Académico		298.9	298.9
3. Becarios	855.0	390.0	1,245.0
5. Viajes Reclutamiento	16.5		16.5
6. Gastos de Apoyo	20.0	174.5	194.5
7. Publicaciones	74.0	114.0	188
8. Evaluación Independiente	21.5		21.5
96. Gastos de Funcionamiento		30.0	30.0
98. Imprevistos	53.0	32.6	85.6
TOTAL	1,040.0	1,040.0	2,080.0

El Presupuesto Detallado se anexa como Anexo IV.

- 4.17 El costo total del Programa alcanzaría a un monto equivalente a US\$ 2,080,000. La contribución del Banco sería de hasta el equivalente de US\$ 1,040,000 no reembolsable con cargo a los ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales y la del IESA, el equivalente a US\$ 1,040,000. Los desembolsos se realizarán de acuerdo con los procedimientos del Banco. Los recursos serían administrados por el IESA de acuerdo con los procedimientos del Banco y los desembolsos serán exclusivamente en moneda local.
- 4.18 El Banco podrá establecer un fondo rotatorio por el equivalente de hasta el 20% de su contribución total (US\$ 208,000). Como condición previa al primer desembolso de la contribución del Banco, el organismo ejecutor presentará al Banco las copias autenticadas de las firmas de los funcionarios designados a representar al IESA en cualquier acto relacionado con la ejecución del convenio.
- 4.19 La contribución del Banco sería utilizada para financiar los siguientes rubros: (i) matrícula, subsistencia, viajes y seguros; (ii) parte del material didáctico para los becarios extranjeros, parte de la adquisición de libros y material didáctico y parte de las publicaciones y eventos, solo hasta el monto señalado en el presupuesto; (iii) gastos de preparación de papeles de trabajo para los Talleres; y (iv) los gastos de evaluación.
- 4.20 La contribución del Banco será usada exclusivamente para profesionales de países prestatarios del Banco, con preferencia a aquellos provenientes de países de menor desarrollo.
- 4.21 Por su parte, la contribución del Instituto sería utilizada para financiar: (i) matrícula de los estudiantes venezolanos; (ii) parte de las publicaciones y eventos; (iii) parte de la adquisición del material didáctico; (iv) apoyo logístico y gastos de funcionamiento del Programa.
- 4.22 El Banco proveería soporte logístico al IESA para la administración de los exámenes de admisión en las Representaciones de los países de la Región donde fuese necesario. El apoyo se limitaría a: (i) la provisión por un día de una de las salas de conferencia de la Representación; (ii) una secretaria para la entrega y recolección de las pruebas; y (iii) la remisión al IESA de los documentos.

V. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 5.1 El Programa ya está generando un grupo de especialistas altamente calificados en el análisis de políticas públicas de gran utilidad para la modernización del Estado, por su aporte directo como funcionarios, así como por el apoyo que las diferentes organizaciones públicas reciben de aquellos que se dedican a la consultoría y asesoramiento de este sector. La participación del Banco apoyando la formación de sesenta (60) profesionales de la

Región adicionales extendería aún mas el efecto positivo de las acciones en progreso en el IESA

- 5.2 La posibilidad que ya tienen los estudiantes del Programa de Administración de Empresas de cursar materias optativas de Políticas Públicas amplía el horizonte de comprensión de los fenómenos políticos, económicos y sociales de los futuros gerentes del sector privado. Esta visión interdisciplinaria les permite una relación más productiva con el sector público, y el fortalecimiento de la comunicación entre el Estado y la sociedad. El Programa con el Banco contribuiría a continuar con la dinámica de interacción entre sectores y la fertilización cruzada que esto significa.
- 5.3 Otro beneficio del Programa sería la intensificación de los intercambios académicos con centros educativos de primera magnitud a nivel mundial que vendrían a aportar importantes experiencia a los profesionales e investigadores de la Región. El IESA actualmente cuenta con convenios de intercambio estudiantil con la Universidad de North Carolina-Chapel Hill, Cornell University, York University (Toronto) y London Business School que permite al estudiante cursar un trimestre o un semestre en el exterior. El Centro de Políticas Públicas ha establecido convenios similares para estudiantes de la especialización en análisis de políticas públicas.

B. Riesgos

- 5.4 A pesar de que la demanda es muy superior a la capacidad de admisión de la Maestría (Cada año aplican unos 500 aspirantes de los cuales se admiten un promedio de 100) Un riesgo del Programa es la posible dificultad de contar con suficientes candidatos elegibles para las Becas financiadas por el Banco a tiempo para iniciar el Programa en el año lectivo 1996. Por esta razón, se ha previsto actividades de promoción a países de América Latina por parte del personal de IESA que permitan la aplicación de candidatos, que de no ser por la oferta de las Becas, no aplicarían a la Maestría. Igualmente, se espera realizar promoción a través de folletos, afiches y anuncios de prensa para diseminar la información requerida por los potenciales interesados.
- 5.5 El proceso de admisión requiere que los aspirantes a ingresar a la Maestría realicen un examen en sus países de origen. dado que el IESA no cuenta con facilidades en los países de la Región, se prevé que las oficinas de las Representaciones del Banco brinden el apoyo logístico necesario para la administración de las pruebas. El apoyo logístico de estas oficinas en la difusión del material promocional y en el momento de realización de las pruebas sería vital para garantizar el éxito del Programa.
- 5.6 Por razones del cronograma de los exámenes de admisión que se realizan a más tardar en abril de cada año, es de especial importancia contar con un plazo razonable para la promoción, que de

manera ideal debería no ser menor a siete meses antes de las pruebas de admisión. En este sentido, se debería comenzar el proceso de promoción hacia el mes de octubre del año anterior al comienzo del curso.

- 5.7 Otro riesgo del Programa es formar gente que no sea útil para el sector público, bien porque los sueldos del Estado no son atractivos para estos estudiantes y, por lo tanto, no ingresan al servicio del Estado, bien porque encuentren más interesante el trabajo en el sector privado. En este sentido, la experiencia que se ha acumulado ya en el Programa muestra que muchos estudiantes efectivamente son contratados por el sector público.
- 5.8 Los egresados del Programa han recibido ofertas para cargos de alta responsabilidad que compensan con la experiencia la falta de atractivo que a veces tienen las remuneraciones del sector. Otras veces, son contratados como asesores permanentes con mejores remuneraciones. Un tercer tipo de aporte de estos estudiantes al sector público es la investigación permanente que realizan antes y después de su graduación, con lo cual se enriquece el caudal de información disponible, así como lo que podríamos llamar el banco de proposiciones de modernización y reestructuración del Estado.

VI. EVALUACION

- 6.1 La evaluación de la operación deberá realizarse sobre la base de los Resultados descritos en el capítulo III del presente Plan de Operaciones y de la realización de las actividades descritas en el capítulo IV. Las actividades de evaluación se harán con cargo al aporte del Banco.
- 6.2 Se realizará un informe de Evaluación Ex-Post: 6 meses después de la presentación del informe final del Programa, se presentará al Banco un informe de evaluación de impacto y difusión de resultados. El informe indicará las funciones y la sede de los becarios en sus respectivos países, con fin de darle seguimiento al Programa. IESA deberá presentar para la aprobación del Banco los Términos de Referencia (TOR) junto con el informe final del Programa.

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA LA REALIZACION
DEL PROGRAMA DE APOYO A LA MAESTRIA DE ESPECIALIZACION EN
ANALISIS DE POLITICAS PUBLICAS Y GESTION GUBERNAMENTAL

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a suscribir los acuerdos necesarios y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento AT- ____ sobre una cooperación técnica con el Instituto de Altos Estudios de la Administración (IESA) para la realización del Programa de Apoyo a la Maestría de Especialización en Análisis de Políticas Públicas y Gestión Gubernamental.

2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta el equivalente de US\$1.040.000 en bolívares con cargo a los ingresos netos del Fondo Especial de Operaciones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.