



## Gestión pública institucional para el desarrollo y la Agenda 2030

### PROGRAMA

6 a 17 de mayo de 2019 (a distancia)

20 a 24 de mayo de 2019 (presencial)

#### ORGANIZACIÓN

El curso es organizado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en colaboración con el Centro de Formación de Antigua, Guatemala de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

#### OBJETIVOS

##### *Objetivo general:*

Este curso busca fortalecer las capacidades en planificación y gestión pública institucional en los servidores públicos de América Latina y el Caribe, para contribuir a formar instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces que generan valor público para la ciudadanía.

##### *Objetivos de aprendizaje:*

1. Discutir el rol de las instituciones públicas en la creación de valor público en sus países y en el logro del desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, y sobre los desafíos de gestión pública para contar con instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces.
2. Conocer mejores prácticas en planificación y gestión estratégica institucional para el sector público en América Latina y el Caribe, y en otras regiones.
3. Comprender el uso y aplicación de metodologías e instrumentos para la planificación y gestión estratégica de instituciones públicas en sus ámbitos de planificación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.
4. Discutir el desarrollo e incorporación de una nueva cultura orientada a la creación de valor público dentro del sector público, en su relación con la ciudadanía y en su gestión estratégica de las políticas públicas.
5. Aplicar metodologías e instrumentos para la planificación y gestión estratégica de instituciones públicas a un caso de agencia y/o institución centralizada, en pos de contribuir a formar instituciones más estratégicas, inclusivas y eficaces.

#### ANTECEDENTES

Las instituciones públicas efectivas desempeñan un papel fundamental en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Como declaró el Secretario General de las Naciones Unidas en 2014, "una gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible exige que las **instituciones** públicas en todos los países y en todos los niveles sean **inclusivas, participativas y responsables ante las personas**"<sup>1</sup>.

En muchos países de la región, la capacidad del Estado de formular e implementar sus políticas y programas públicos es una restricción mayor frente a la necesidad de mejorar los resultados para el desarrollo. En su nivel más alto, los gobiernos definen sus objetivos de política y estrategias principales para alcanzarlas (por ejemplo, en los planes nacionales de desarrollo). En los niveles meso, hay una miríada de decisiones estratégicas en las **instituciones públicas** -- los ministerios, agencias, comisiones, etc. -- en torno a cómo interpretar e implementar las políticas de desarrollo. En los niveles micro, estas instituciones se encargan de la ejecución de los instrumentos de intervención de las políticas, ya sean programas y/o proyectos, e incluso la implementación de regulaciones. En suma, es en las instituciones donde muchas veces, se **descansa el grado de eficacia y eficiencia logrado** por la política pública.

La planificación hoy en día ha recuperado un papel importante en la formulación de las políticas de desarrollo en los países de América Latina. Recientes diagnósticos de estos sistemas arrojan algunas dificultades generalizables para la mayor parte de los países. Entre otros, destaca la brecha entre los objetivos estratégicos declarados en los planes y agendas gubernamentales y la implementación de políticas y programas, así como los presupuestos para lograrlos, sea esto por la

<sup>1</sup> Naciones Unidas, Asamblea General (A/69/700). *El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta*. Informe de síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después de 2015. Sexagésimo noveno período de sesiones.

reformulación de las actuales acciones de Gobierno o el diseño de nuevas políticas, programas, proyectos y/o regulación. Otro aspecto de esta dificultad es la poca articulación de los procesos de planificación global con los procesos de **implementación institucional a través de la gestión pública** en lo sectorial, programático, presupuestario y de inversiones, y en lo que se refiere a los procesos evaluativos. Otra brecha que se pone en relieve en los diagnósticos se refiere a la carencia de canales efectivos de interacción con la sociedad, que hace difícil entender las demandas reales de los ciudadanos y adaptarse a ellos en el proceso de implementación (por ejemplo, en el diseño de la oferta programática, en la rendición de cuentas sobre el gasto público y sus resultados efectivos, para un mejoramiento de la provisión y entrega de servicios, entre otros).

Los desafíos de implementación de la planificación son factores críticos en la efectividad de las políticas públicas, donde la coordinación, la coherencia y la entrega de resultados pertinentes y oportunos a la ciudadanía – **la creación de valor público** -- de parte de las instituciones públicas de nuestra región son temas claves. La gestión de los plazos de la planificación (largo, mediano y corto plazo), de las diversas funciones y niveles de gobierno en la provisión de bienes y servicios públicos y también de la apertura del gobierno a las necesidades de participación de la sociedad en la política pública son todos retos importantes que constituyen barreras reales para el logro de la Agenda 2030 y el fortalecimiento de una gestión pública estratégica, inclusiva y eficaz hacia este fin.

Este curso busca discutir estos desafíos y su expresión institucional en los gobiernos de la región y revisar conceptos, experiencias y metodologías para contribuir a **formar instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces**, que permitan vincular los objetivos estratégicos de gobierno con los objetivos institucionales para la implementación y ejecución de políticas, programas y proyectos en el marco de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe.

## DURACIÓN

En su modalidad a distancia de dos módulos, se espera una participación semanal de 10 horas, por un total de 20 horas pedagógicas. Luego en su modalidad presencial, el curso tiene una duración de cinco días corridos de trabajo equivalentes a 40 horas pedagógicas.

## METODOLOGÍA

El diseño pedagógico del curso se sustenta en que el modelo más efectivo de enseñanza-aprendizaje, es el de construcción colaborativa, donde los participantes elaboran nuevos conocimientos a partir del análisis y aplicación interactiva de los contenidos con los docentes y compañeros. El curso, por lo tanto, se basa en métodos de capacitación activa, orientada a requerimientos de profesionales que cumplen funciones de importancia institucional y bajo la modalidad de "aprender haciendo". Los participantes tendrán la oportunidad de revisar conceptos, desarrollar criterios y aplicar las técnicas e instrumentos vistos en las clases lectivas mediante la sistemática realización de talleres en grupo y estudios de caso.

El curso, de carácter intensivo, con horas dedicadas a exposiciones de cátedra y talleres, ocupará todas las mañanas y las tardes de lunes a viernes de forma presencial, lo que requerirá la dedicación completa y exclusiva de los participantes. La fase presencial es precedida por una fase preparatoria a distancia sobre la Agenda 2030 y el paradigma del Gobierno Abierto. El curso está organizado para un grupo de 25 a 30 participantes.

## CONTENIDOS TEMÁTICOS

### Fase previa a distancia (6 a 17 de mayo)

**Módulo 1: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Una mirada regional (6 a 10 de mayo)**

**Módulo 2: Estrategias para un Gobierno Abierto centrado en la ciudadanía (13 a 17 de mayo)**

Los alumnos deberán realizar una fase previa a distancia de dos módulos, indispensable para desarrollar adecuadamente la fase presencial, utilizando la plataforma de CEPAL (moodle <http://elearning.cepal.org/moodle/login/index.php>). Se considera dos semanas de plazo para completar esta actividad, por un total de entre **20 horas de dedicación** en total.

La fase a distancia contempla un primer módulo sobre la Agenda 2030 y los desafíos que tiene América Latina y el Caribe en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y su incorporación en los procesos de planificación y gestión

pública para el desarrollo. El segundo módulo busca que los participantes conozcan los principios del gobierno abierto en sus tres dimensiones -- transparencia, participación y colaboración – y cómo articular de estos elementos con los procesos de modernización de la gestión pública.

### **Fase presencial: *Instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces para la creación del valor público* (20 a 24 de mayo)**

El curso acompaña críticamente al ciclo de la planificación y gestión estratégica para el desarrollo en instituciones, ocupando conceptos y casos para analizar los retos, fortalezas y oportunidades para robustecer las instituciones públicas en la región. Específicamente en los cinco módulos del curso, se discutirá y abordarán desafíos relacionados a:

#### **Módulo I: El ciclo de la planificación y gestión pública centrado en la creación de valor público**

Hacia instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces en América Latina y el Caribe: Cambio de paradigma de instituciones tradicionales a instituciones estratégicas con gestores públicos capaces de movilizar recursos y actores para la creación de valor público. Se presenta el contexto actual de las instituciones y los problemas de gestión que enfrenta. Se liga a los principios de gobierno abierto y a la gestión por resultados, como marcos orientadores hacia instituciones más estratégicas, inclusivas y eficaces.

Taller 1 – Expectativas y presentaciones: Los participantes comparten sus expectativas y experiencia en una dinámica introductoria.

Los principios del gobierno abierto y la colaboración cívica para la creación de valor público: Gran parte de los problemas públicos que se presentan actualmente pueden ser abordados desde los principios de gobierno abierto, Transparencia, Participación y Colaboración. Se presenta este paradigma como un recurso que debe ser utilizado por los organismos gubernamentales para la creación de valor público.

Valor público: conceptualización del concepto de valor público y la relevancia que tiene para que las instituciones definan cuál es la propuesta de valor para satisfacer las necesidades de los beneficiarios/clientes y contribuir al desarrollo del país.

Taller 2 - Valor público: Se presenta un caso de una demanda ciudadana insatisfecha y que la institución del caso debe satisfacer. Se organizan grupos simulando distintas divisiones de una institución, también pueden ser agrupaciones de comunidades y actores externos, políticos, otros grupos de interés. Cada grupo debe generar en conjunto una propuesta para solucionar el problema de forma creativa.

#### **Módulo II: Planificación estratégica institucional orientado a los resultados**

Planificación estratégica institucional: conceptualización de los elementos de una planificación estratégica institucional en el sector público. Se presenta este tipo de planificación como el mecanismo para incorporar de forma eficiente y eficaz las demandas ciudadanas para crear valor público y las instrucciones de políticas a la planificación institucional. Análisis de los componentes y herramientas de base.

La cadena de valor público como marco de desempeño institucional: la planificación estratégica y todos sus componentes debe ser construida, entendida y apropiada por todos los funcionarios de una organización. El marco estratégico institucional sistematiza todo el proceso de planificación y la representa para que pueda ser comprendida por todos. Esta herramienta permite articular estratégicamente el propósito de la organización con la planificación global y sectorial. Se introduce el concepto de portafolio de programas y proyectos.

Taller 3 - Planificación estratégica institucional: los participantes revisarán la planificación estratégica de la institución desarrollada en el caso y responderán unas preguntas de análisis respecto de la calidad de la planificación y su respuesta a los problemas públicos.

Taller 4 - Marco global de desempeño y portafolio de programas/proyectos: los alumnos diagramarán un marco estratégico institucional y analizarán un portafolio de programas y proyectos de su área o división en el caso de estudio.

#### **Módulo III: El monitoreo, evaluación y gestión del desempeño institucional para una implementación eficaz**

Diseño e implementación de sistemas de M&E institucional: Los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) permitan gestionar

y retroalimentar la implementación de las políticas públicas a nivel institucional, por lo que deben proporcionar información relevante y oportuno, a quienes planifican y gestionan las instituciones públicas. Se revisan los componentes y funciones de estos sistemas, lo cual incluirá una revisión de la metodología del marco lógico, con el propósito de proveer un marco de gestión y seguimiento estratégico para áreas institucionales, programas y proyectos.

Sistemas de indicadores y la gestión del desempeño institucional y programático: Los marcos de desempeño institucionales y programáticos deben contar con indicadores pertinentes y adecuados para alimentar los sistemas de M&E. Se revisará conceptos y metodologías para la elaboración de indicadores de desempeño.

Taller 5 - Marco de seguimiento para la gestión del desempeño institucional: a partir del trabajo desarrollado en el taller 4, se desarrollará un sistema de seguimiento del desempeño institucional. Se revisarán los indicadores inicialmente identificados en el taller 4.

Taller 6 – Marco de diseño y seguimiento programático: Se analizarán los marcos de diseño programático proporcionados en el caso, a partir de criterios evaluativos. Asimismo, se desarrollarán indicadores para el seguimiento de un programa público que forma parte del portafolio de programas y proyectos.

#### **Módulo IV: La gestión institucional inclusiva**

La transparencia y la rendición de cuentas como elementos de inclusión y control ciudadano: En este módulo, se profundizarán en la planificación y la rendición de cuentas participativas, vinculándolos al ciclo de gestión pública institucional. Se discute cómo incorporar a la ciudadanía en el proceso de gestión pública en sus distintas etapas, particularmente en los procesos de la planificación y la rendición de cuentas.

Taller 7- Plan de gestión institucional inclusiva: los participantes discutirán cómo incorporar procesos participativos en las distintas áreas del quehacer institucional del caso trabajado, finalizando en un plan de gestión institucional inclusiva.

#### **Módulo V: Cambio organizacional y la gestión del cambio para instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces**

Marco de excelencia para el desempeño institucional – una hoja de ruta para proyectos de cambio institucional: El marco de excelencia para el desempeño institucional es una herramienta para que las organizaciones evalúen el desempeño de su institución respecto de su contribución a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y ciudadanos en el sector o sistema correspondiente, identificando las brechas y oportunidades entre las capacidades institucionales actuales y las deseables para lograr un desempeño institucional de excelencia. Dos principios fundamentales son considerados en esta herramienta, el tránsito desde servicios públicos con foco en los bienes o servicios a uno centrado en los resultados y desde un enfoque institucional a uno centrado en los clientes /usuarios a través de la entrega de valor público.

Gestión del cambio: Las demandas de la ciudadanía y las instrucciones de política generan una permanente tensión con lo establecido en la normativa que crea a las instituciones (su razón de ser), las cuales dado su aparataje legal y burocrático se ven imposibilitadas muchas veces a adaptarse al entorno y cambiar. Para generar este cambio se presentan elementos para transformar a las organizaciones en instituciones permeables, flexibles y conscientes de las necesidades de la ciudadanía y del capital humano que la institución requiere para cumplir con los cambios a los cuales se enfrenta. Se explican las etapas de un proceso de gestión del cambio y el rol que los distintos actores de la organización deben asumir.

Taller 8 - Gestión del cambio: Dada la propuesta generada en el taller anterior, los grupos deben identificar un listado de medidas y cambios que se deben generar internamente para que la organización cumpla con la propuesta de valor creada.

#### **Finalización: Hacia instituciones más estratégicas, inclusivas y eficaces**

Taller 9 – Preparación de trabajos finales: Durante este módulo, los participantes prepararán la presentación final del curso, lo cual debe sintetizar los trabajos y principales hallazgos de la semana.

Taller 10 – Presentaciones finales. Hacia instituciones más estratégicas, inclusivas y eficaces: Cada grupo participante compartirán los hallazgos principales de la semana, para generar un debate final sobre la formación de instituciones más estratégicas, inclusivas y eficaces.

El proceso de aplicación en talleres será a un caso institucional desarrollado específicamente para el curso, basado en una diversidad de realidades institucionales en América Latina y el Caribe.

## PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

El curso ofrece una panorámica de los desafíos, instrumentos y metodologías para el fortalecimiento de las instituciones públicas de los países de la región. Por consiguiente, se le considera adecuado tanto para aquellos funcionarios y responsables públicos que quieran iniciarse en el conocimiento de la problemática como para aquellos que, con mayor experiencia pretendan obtener una visión más profunda y actualizada. Se orienta principalmente a profesionales del sector público, en los tramos medio y alto de su carrera funcionaria y del gobierno central o subnacional. Dado que uno de los objetivos primordiales es el intercambio de experiencias entre los asistentes, se privilegiará la participación de profesionales con experiencia en el tema, del ámbito público. Los postulantes deberán tener formación universitaria completa.

## EXIGENCIAS ACADÉMICAS

El Curso exige dedicación exclusiva y la asistencia a todas las actividades académicas, en los horarios establecidos, será obligatoria. Para aprobar el curso se requiere al menos un 90% de asistencia a clases y talleres. La compleción de ambos módulos a distancia es obligatoria para aprobar el curso.

## PROFESORES

### Dante Arenas Caruti

Chileno, ingeniero agrónomo, es especialista en Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con Postítulo en Gestión Pública en la Universidad Alberto Hurtado. Con amplia experiencia en la ejecución de estudios y proyectos para el sector público en las áreas de formulación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas públicos, con el uso de metodologías cualitativas y cuantitativas, especialmente en las áreas de desarrollo económico local, desarrollo social, finanzas públicas y medioambiente. Ha trabajado asociado a diversas instituciones y empresas como la Dirección de Estudios Sociológicos de la Universidad Católica de Chile (DESUC), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO, la Facultad de Economía de la Universidad Católica de Valparaíso, la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda (DIPRES), entre otros. Actualmente se desempeña como funcionario de ILPES / CEPAL, en el Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto en la participación de eventos y realización de investigaciones, asistencia técnica y capacitación en las temáticas de Planificación Estratégica, Indicadores, Formulación y Evaluación de programas y proyectos, en diversos países de Latinoamérica (México, El Salvador, Brasil, Perú, Costa Rica, República Dominicana, Bolivia, etc.).

### Alejandra Naser

Ingeniero Civil Informático, de la Universidad de Concepción y Máster en Tecnologías de la Información de la Universidad Federico Santa María, Chile. Experta de la CEPAL en materia de Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto, Evaluación de Programas y Gestión Pública. Lidera proyectos de Cooperación Técnica a los países de la Región en temas sobre Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto y Datos abiertos. Capacita en los cursos nacionales e internacionales del ILPES en materias de: Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto, Transparencia Gubernamental, Datos Abiertos, Integración de Sistemas, Evaluación y Uso de indicadores en el Sector Público. Punto Focal en CEPAL de la UNPAN (*United Nations Public Administration Network*) en la disciplina del gobierno electrónico.

### Bárbara Silva Pina

Administradora Pública de la Universidad de Santiago de Chile, Máster en Desarrollo Internacional con mención en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Manchester, Inglaterra, *Master in Business Administration (MBA)*, Diplomada en Dirección General de Empresas y Diplomada en Gerencia Pública de la Universidad de Chile. Ha trabajado en el sector público chileno en temas de control de gestión, planificación y recursos humanos en la Universidad de Chile y en el Instituto de Previsión Social. Participó como profesor auxiliar del Curso de Planificación y herramientas de control de gestión en diferentes versiones del Diploma de Gerencia pública de la Universidad de Chile. Es funcionaria del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL.

### Lucy Winchester

Economista estadounidense, con 25 años de experiencia en dirección y coordinación de proyectos de desarrollo en Chile y América Latina. Especialista en formulación y evaluación de políticas y programas públicos; gestión por resultados y presupuesto; desarrollo local y urbano; gobernabilidad, democracia y descentralización del Estado y en desarrollo sostenible. *Master of Science* en Economía Agraria; *Michigan State University*, EEUU; menciones en Análisis de Política Pública y Comercio. Desde 2008 forma parte del equipo del Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), en Santiago de Chile. Coordina y participa en cursos internacionales y asistencia técnica a gobiernos de la región, en la temática de la política pública, gestión por resultados, políticas presupuestarias, planificación estratégica y evaluación, y desarrollo sostenible. Ha trabajado tanto como consultora para diversos organismos nacionales e internacionales, y como evaluadora externa de programas públicos y programas de desarrollo.

### FINANCIAMIENTO

Cada participante deberá procurarse financiamiento para sus pasajes, trámites de visado, pago de tasas aeroportuarias. La Agencia Española de Cooperación Internacional AECID entregará ayudas parciales a las estudiantes, referidas a matrícula, alojamiento (incluidos traslados internos) y alimentación.

### POSTULACIONES

Todos los interesados en postular al Curso deberán completar un formulario de inscripción en línea disponible en el sistema de AECID en el siguiente enlace:

<http://interconecta.aecid.es/programaci%C3%B3n-de-actividades/curso-internacional-gesti-n-p-blica-institucional-para-el-desarrollo-y-la-agenda-2030> Adjuntando carta aval de su jefatura, según formato adjunto en anexo.

Eso marca el inicio del proceso de selección de las candidaturas que se recibirán **hasta el día 15 de marzo de 2019**, los antecedentes recibidos después de esta fecha no serán considerados en el proceso de selección. La confirmación de aceptación al curso, por parte del comité de selección, se enviará vía correo electrónico a los candidatos seleccionados. Quienes sean seleccionados, serán informados hasta el 22 de marzo y deberán confirmar su participación en el curso. La no-confirmación de participación dará pie a integrar otros postulantes que reúnan requisitos para asistir al curso.

### COORDINACIÓN ACADÉMICA

Para información sobre el contenido del curso contactar a:

**Lucy Winchester**

Email: [lucy.winchester@cepal.org](mailto:lucy.winchester@cepal.org)

Teléfono: 56-2-2210-2509

En el Centro de Formación AECID de Antigua, Guatemala contactar a:

**Miguel Roquel**

Email: [formgestion3.antigua@aecid.es](mailto:formgestion3.antigua@aecid.es)

Teléfono: 502 79323838

### COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

Para información general sobre el curso o aspectos logísticos, contactar a:

**Leontina Barrera**

Email: [leontina.barrera@cepal.org](mailto:leontina.barrera@cepal.org)

Teléfono: 56-2-2210-2293

En el Centro de Formación AECID de Antigua, Guatemala contactar a:

Email: [formgestion3.antigua@aecid.es](mailto:formgestion3.antigua@aecid.es)

Teléfono: 502 79323838

**Curso Internacional**  
**Gestión pública institucional para el desarrollo y la**  
**Agenda 2030**

**PROGRAMA PRELIMINAR FASE PRESENCIAL**  
**Instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces para la**  
**creación del valor público**  
**20 al 24 de mayo de 2019**

	Lunes 20	Martes 21	Miércoles 22	Jueves 23	Viernes 24
<b>Horas/Días</b>	<b>MÓDULO I</b> El ciclo de la planificación y gestión pública entrado en la creación de valor público	<b>MÓDULO II</b> Planificación estratégica institucional orientada a los resultados	<b>MÓDULO III</b> El monitoreo, evaluación y gestión del desempeño institucional para una implementación eficaz	<b>MÓDULO IV</b> La gestión institucional inclusiva	<b>FINALIZACIÓN</b> Hacia instituciones más estratégicas, inclusivas y eficaces
<b>09:00 a 11:00</b>	<b>Inauguración</b> (09:00 a 09:30) <b>Hacia instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces en América Latina y el Caribe.</b>	<b>Planificación estratégica institucional (herramientas base)</b>	<b>Diseño e implementación de sistemas de M&amp;E institucional</b>	<b>La transparencia y la rendición de cuentas como elementos de inclusión y control ciudadano</b>	<b>Taller 9</b> Preparación de trabajos finales
<b>11:00 a 11:30</b>	<b>Café</b>				
<b>11:30 a 13:00</b>	<b>Taller 1</b> Expectativas y presentaciones	<b>La cadena de valor público como marco de desempeño institucional</b>	<b>Sistemas de indicadores y la gestión del desempeño institucional y programático</b>	<b>Taller 7</b> Plan de gestión institucional inclusiva	<b>Taller final 10</b> <b>Presentaciones finales. Hacia instituciones más estratégicas, inclusivas y eficaces</b> (11:30 a 13:00) <b>CLAUSURA</b> (13:00 a 13:30) <b>Almuerzo 13:30 a 14:30</b> <b>Fin de jornada 15:00</b>
<b>13:00 a 14:00</b>	<b>Almuerzo</b>			<b>MÓDULO V</b> <b>La cultura organizacional y la gestión del cambio para instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces</b>	
<b>14:00 a 15:30</b>	<b>Los principios del gobierno abierto y la colaboración cívica para la creación de valor público</b>	<b>Taller 3</b> Planificación estratégica institucional	<b>Taller 5</b> Marco de seguimiento para la gestión del desempeño institucional	<b>Marco de excelencia para el fortalecimiento institucional – una hoja de ruta para proyectos de cambio institucional</b>	
<b>15:30 a 16:00</b>	<b>Café</b>				
<b>16:00 a 18:00</b>	<b>Valor público</b> Taller 2 Valor público	<b>Taller 4</b> Marco global de desempeño y portafolio de programas y proyectos	<b>Taller 6</b> Marco de diseño y seguimiento programático	<b>Gestión del cambio</b> (Sesión y Taller 8)	



Anexo

Fecha: XX

Estimados coordinadores curso XX  
ILPES-CEPAL

En referencia al XXXX, organizado por el Instituto de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en conjunto con la Agencia de Cooperación Española AECID, el cual se llevará a cabo en La Antigua, Guatemala, del 20 a 24 de mayo de 2019 quiero manifestarle mi interés para que el señor/a XXXXX participe en el curso.

Este curso es de suma importancia para el desempeño de funciones del funcionario/a que avalo debido a:

*Indicar acá los motivos por los cuales se postula al curso y cómo los contenidos de éste se vinculan y contribuirán con el trabajo.*

Reciba usted mis más cordiales saludos,

Nombre y firma persona que participa en el curso: \_\_\_\_\_

**Nombre y firma supervisor de persona que participa en el curso:** \_\_\_\_\_

Organización/Institución: \_\_\_\_\_