

RED IBEROAMERICANA DE INSTITUCIONES  
DE FORMACION E INVESTIGACION EN GERENCIA PUBLICA  
**RIGEP**

SERIE DOCUMENTOS TECNICOS  
No. 3 - Octubre, 1992

**Políticas y criterios técnicos para la Modernización  
Curricular de la formación de gerentes públicos  
en Iberoamérica**

agenda, diálogos y recomendaciones  
(Versión preliminar)

Omar Guerrero

Informe final del Taller de Expertos para el  
"Desarrollo de Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de  
Gerentes Públicos en Iberoamérica"  
Bogotá, 9 -11 de octubre, 1991  
CLAD, AECI, INAP de España y PNUD

Supervisión Editorial:

IVES Cunill - CLAD

© Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

Calle Herrera Toro, Quinta Celmira, Sector Los Naranjos, Las Mercedes.

Apartado 4181 - Caracas 1010-A

Telfs: 922395 - 925953 - 923297

Fax: (0058)(2) 918427

Paginación Electrónica: Levantamiento de Texto G & G

Impreso en Venezuela, 1992

ISBN 980-6121-16-9

## Prólogo

Las sociedades latinoamericanas atraviesan por complejos procesos históricos que habrán de definir el perfil con el que ingresaron al nuevo siglo. Por una parte, hay en toda la región un vigoroso proceso de democratización que se plantea cambios profundos en la estructura del Estado. Por otra, los países están inmersos en una crisis económica aguda y están procurando poner en práctica políticas económicas y normativas para afrontarla. Estas nuevas políticas económicas y sociales exigen transformaciones de fondo en el Estado. Para ello, una cuestión estratégica es contar con una gerencia pública muy bien formada que sea capaz de liderar los necesarios procesos de transformación y modernización.

Los países vienen desarrollando importantes esfuerzos que han llevado al establecimiento de numerosas instituciones superiores, muchas de ellas a nivel universitario, que trabajan en el campo de la formación gerencial.

A fin de integrar a dichas instituciones en un sistema coordinado que permita mejorar y desarrollar en conjunto planes clave para la compleja tarea de formar gerentes públicos de excelencia, se ha constituido la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (RIGEP) bajo el patrocinio del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), el Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La RIGEP es un sistema operativo que reúne a las principales y más prestigiosas instituciones que actúan en América Latina, el Caribe y España en este campo, en un esfuerzo por promover actividades conjuntas de modernización y desarrollo de su acción.

La Red Iberoamericana se concibe como:

- Un sistema de comunicación e intercambio permanente entre sus unidades miembros
- Un mecanismo promotor de actividades conjuntas a ser realizadas por dichas unidades.
- Una instancia promotora y/o ejecutora de proyectos de investigación y de asistencia científico-técnica.
- Un mecanismo estimulador de la conexión sistemática del Sector Público y el Sistema de Educación Superior.

El fin último de la Red es servir de apoyo a los esfuerzos de consolidación y desarrollo del Estado democrático y a su reforma y modernización en los países iberoamericanos.

Integran actualmente la Red Iberoamericana un máximo de tres instituciones por país. Sin embargo, se pretende que los resultados generados puedan ser conocidos y aprovechados por la mayor cantidad posible de organismos. Para facilitar estos propósitos, el CLAD, quien actúa como punto focal de la Red, ha diseñado, entre otros instrumentos, la Serie Documentos Técnicos cuyo tercer número, que se presenta en esta oportunidad, contiene un documento preparado por el Dr. Omar Guerrero, con base

en las ponencias presentadas al Taller de Expertos para el "Desarrollo de Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de Gerentes Públicos en Iberoamérica".

Las Instituciones Patrocinadoras de la Red Iberoamericana aspiran que el Informe que acá se expone, contribuya a profundizar la reflexión sobre estos importantes tópicos.

**"Taller de Expertos para el Desarrollo de Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de Gerentes Públicos en Iberoamérica"**

**PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ACADÉMICA**

Dr. Bernardo Kliksberg (Director del Proyecto Regional de las Naciones Unidas de Modernización del Estado PNUD-CLAD)

Dr. José Sulbrandt (Asesor en Investigación y Políticas Públicas del Proyecto Regional PNUD-CLAD)

**EXPERTOS PARTICIPANTES**

Dr. Pablo Fontdevila  
Secretario General del Instituto Nacional de Administración Pública de Argentina

Dr. Omar Guerrero.  
Profesor de Carrera de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Dr. Marino Tadeo Henao  
Director de la Escuela Superior de Administración Pública de Colombia.

Dr. Bernardo Kliksberg

Dr. Pablo Motta  
Director del Centro de Investigaciones Avanzadas de la Escuela Brasileña de Administración Pública.

Dr. Ignacio Pérez Salgado  
Coordinador del Management Development Programme del PNUD en Chile.

Dr. Joan Prats Catalá  
Catedrático de Carrera de la Escuela Superior de Administración de Empresas de Barcelona, España.

Dr. Manuel Rodríguez  
Ex Decano de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Colombia.

Dr. Wendell Schaeffer  
Ex Director General de la Asociación Nacional de Escuelas de Negocios y Administración Pública de los Estados Unidos (NAASPA)

Dr. José Sulbrandt

Dr. Jorge Tapia  
Profesor del Departamento de Ciencias Políticas de la Wayne State University, Detroit, Estados Unidos

**COORDINACION ORGANIZATIVA**

Lic. Ives Cunill (Asistente Técnico del CLAD)

## **Introducción**

Organizado por la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (RIGEP) tuvo lugar en la Ciudad de Bogotá, Colombia, en la sede de la ESAP, el Taller de Expertos sobre "Desarrollo de Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de Gerentes Públicos en Iberoamérica", con expertos invitados de amplia trayectoria en la materia de América Latina, Estados Unidos y España. La Reunión, que se verificó del 9 al 11 de octubre de 1991, se propuso tres finalidades centrales:

- \* Examinar la situación y tendencias predominantes en la Región en los currícula de formación gerencial para el sector público e identificar los principales déficits observables.
- \* Generar elementos de juicio sobre las necesidades prospectivas en formación gerencial pública de acuerdo a la evolución de la Región y los desarrollos tecnológicos mundiales en gerencia.
- \* Producir recomendaciones en cuanto a políticas y criterios técnicos aconsejables para el ajuste de los currícula a las necesidades y la evolución tecnológica.

En el trabajo que se expone a continuación se siguen las líneas señaladas por estos propósitos, que fueron las que guiaron el Taller en referencia.

## **I. Situación, Déficit y Tendencias Predominantes en los Currícula de Formación Gerencial en los Países de Iberoamérica.**

El intercambio de ideas se efectuó dentro del marco de la evolución histórica de Iberoamérica y los desenvolvimientos en las ciencias y tecnologías de la gerencia pública en el mundo.

Para dar orden y cauce al debate se acordaron algunas líneas de diálogo y comunicación, entre las que se destacaron como premisas los siguientes problemas y deficitarios en la formación de gerentes públicos en Iberoamérica:

1. El papel de la enseñanza universitaria en la formación de gerentes públicos.
2. La naturaleza opcional de la enseñanza universitaria de la administración pública en el Pregrado y el Posgrado.
3. Soluciones y fracasos en la formación gerencial en los Estados Unidos: comparación con Iberoamérica.
4. Desvinculación entre la enseñanza y la capacitación.
5. Debilidad de la investigación en administración pública.

<sup>1</sup> Los diagnósticos mencionados son los siguientes: Jorge Etkin y Anibal Patroni. Diagnósticos de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública: Argentina. Enrique Saravia. Diagnóstico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública: Brasil. Iveta Gáneva. Diagnóstico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública: Costa Rica. Omar Guerrero. La Formación Profesional de Administradores Públicos en México. Jorge Ruiz Carrillo y Gloria Castillo. Diagnóstico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública en Perú. Se añadió a estos diagnósticos el Informe para la Misión de Ciencia y Tecnología sobre el Estado y Perspectivas de la Educación y la Investigación en el Área de Administración en Colombia, preparado por Manuel Rodríguez Becerra, Carlos Dávila y Luis Romero.

<sup>2</sup> En Europa son célebres los Centros de Desarrollo Funcionario de Estado. Destacan la Escuela Nacional de Administración en

El planteamiento de estos problemas y déficits se fundó en diagnósticos previamente elaborados por la RIGEP en Argentina, Brasil, Costa Rica, México, Perú y Colombia, (1) que sirvieron de caudal informativo sobre la situación que guarda la formación de gerentes públicos en Iberoamérica.

### **1. El papel de la Enseñanza Universitaria en la Formación de Gerentes Públicos.**

En Iberoamérica la formación de gerentes públicos obedece a la peculiaridad del servicio público en la Región, que contrasta con las tradiciones respectivas en otros países del Planeta. En las naciones iberoamericanas el servicio público muestra una carrera administrativa en proceso de maduración dentro de su movimiento evolutivo, diverso a los movimientos respectivos en el empleo público en otras regiones del Orbe. La tradición europea ha propendido a formar a los servidores públicos en Centros de Desarrollo Funcionario de Estado, (2) en tanto que la tradición iberoamericana ha tendido a desarrollar instituciones universitarias de enseñanza de la administración pública, (3) si bien no se debe soslayar, más recientemente, la introducción de la formación gerencial en el seno

Francia, la Escuela de Ciencia de la Administración de Spira en Alemania, el Instituto Nacional de Administración Pública en España, y el Colegio del Servicio Civil en el Reino Unido. Hay que añadir, en este último, al Colegio del Personal Administrativo que constituye un hecho singular, no es una institución estatal propiamente, sino una entidad educativa privada a la que acuden los servidores públicos británicos de alto nivel, junto con una variedad de usuarios una variedad de usuarios de sus servicios docentes.

<sup>3</sup> Argentina, Brasil, Costa Rica, Colombia y México ejemplifican adecuadamente este acerto. Argentina tiene varias instituciones para la formación de gerentes públicos, todas públicas. Los cursos que se ofrecen sobre formación de gerentes para el sector público son los siguientes: Licenciatura en Administración Pública y Ciencia Política, a cargo de la Facultad de Estudios Políticos y Sociales de la Universidad del Cuyo; Magister en Gestión de Organizaciones Gubernamentales, a cargo de la

de los Gobiernos latinoamericanos, pero en colaboración con instituciones de enseñanza superior (4). En los Estados Unidos la tradición académica en administración pública es similar a Iberoamérica, las instituciones que forman a los gerentes públicos norteamericanos egresan preferentemente de una variedad de programas universitarios establecidos ahí. (5).

misma Facultad; Maestría en Administración Pública Provincial y Municipal, operada por el Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública; Maestría en Administración Pública, impartida entre la Universidad de Buenos Aires y el Instituto Nacional de Administración Pública. Esta última forma parte de un programa de formación de funcionarios dentro de la carrera administrativa.

En el Brasil la formación de gerentes para el sector público está muy desarrollada y diversificada, y se desenvuelve por medio de Programas de Graduación y de Maestría, preferentemente. Los programas son los siguientes: un Curso de Administración Postal; un Programa de Desarrollo Gerencial para la Administración Pública; un Curso de Política Pública y Gestión Gubernamental; dos Cursos de Graduación en Administración Pública; un Curso Intensivo de Posgrado en Administración Pública; dos Cursos de Maestría en Administración Pública; tres Maestrías en Administración Pública. Las tareas docentes están a cargo de la Escuela Brasileña de Administración Pública, la Escuela de Administración de Empresas de San Pablo y la Universidad de Brasilia, además de las Universidades Federales de Bahía y de Santa Catarina. Hay que añadir a la Escuela Nacional de Administración Pública, pero no como institución universitaria, sino como Centro de Desarrollo Funcional de Estado.

En Costa Rica el Instituto Centroamericano de Administración Pública imparte el Posgrado Centroamericano de Administración Pública y el Posgrado Centroamericano de Administración Pública de la Salud. La institución cuenta con los siguientes programas: Introducción a la Gerencia, Gerencia Integral y Gestión Pública. La labor de la Escuela de Administración Pública es muy importante, ofrece tres niveles sucesivos de Pregraduación en Administración Pública.

Colombia cuenta con la Escuela Superior de Administración Pública, a cuyo cargo se encuentran los siguientes programas: Carrera corta de Tecnólogo en Administración Municipal, que es coronada por la Formación Universitaria en Administración Regional y Urbana en el nivel de Pregrado; Formación Universitaria en Administración Pública, también en Pregrado; y Maestría en Administración Pública.

Por su parte, aquellos países que antaño fueron dominio francés han formado instituciones similares a la Escuela Nacional de Administración y aquellos otros que lo fueron de Gran Bretaña cuentan con instituciones análogas al Colegio del Servicio Civil o el Colegio del Personal Administrativo. (6) En otra gran cantidad de países se han formado Institutos Nacionales de Administración Pública, la

México tiene un plantel muy nutrido de programas de formación gerencial pública: 21 instituciones imparten la carrera en Administración Pública en Pregrado, 15 en Maestrías y dos en Doctorado. En Ecuador funciona la Facultad de Ciencias Administrativas, y en Bolivia, Paraguay y Uruguay Escuelas de Administración Pública, todas ellas en las Universidades Nacionales correspondientes, en tanto que en Chile existe la Escuela Latinoamericana de Ciencia Política y Administración Pública.

<sup>4</sup> Destacan en esta línea el Instituto Nacional de Administración Pública en Argentina, la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP - en Colombia y la Escuela Brasileña de Administración Pública y el Centro de Desarrollo de la Administración Pública en Brasil. La ESAP constituye un caso singular de establecimiento público de enseñanza superior y de Centro de Desarrollo Funcional del Gobierno Colombiano.

<sup>5</sup> La Lista de Universidades con Escuelas en Administración Pública en los Estados Unidos es larga, están activos 36 programas de enseñanza en Pregrado y Posgrado. Entre otras, destacan las Universidades de Harvard, California, Nuevo México y Pittsburgh.

<sup>6</sup> La tradición francesa ha inspirado la reproducción de la célebre Escuela Nacional de Administración -ENA- en varios de los países que antaño fueron sus dominios coloniales, pero también ha influido a otros que no lo fueron: Burundi, Guinea, Camerún, Zaire, República Khmere, Gabón, Haití (Aquí se denomina Instituto Nacional de Administración), Costa de Marfil, Alto Volta, Madagascar, Canadá (además de la Escuela Nacional de Administración Pública de Quebec), Malí, Morocco, República Centroafricana, Mauritania, Mauritius, Níger, Senegal, Chad, Togo, Túnez y Argelia. En Brasil la Escuela Nacional de Administración Pública fue establecida con la asistencia y el modelo francés. Por su parte, la tradición británica ha dejado huella en los siguientes países, que han creado sus respectivos Colegios del Personal Administrativo: Australia, Bangladesh, India (Además del Colegio de Personal Administrativo Maharashtra), Nueva Zelanda y Pakistán. En Sierra Leona existe el Colegio del Servicio Civil.



gran mayoría con un estatuto gubernamental, (7) con la salvedad de México donde se trata de una asociación civil. Las actividades principales de estos Institutos son la capacitación de los servidores públicos, además de la actualización y el perfeccionamiento.

Sin embargo, todas las tradiciones regionales relativas a la formación de gerentes públicos parten del mismo punto primigenio: la enseñanza ofrecida por las instituciones académicas europeas a partir de 1727, cuando los cursos de ciencia de la administración -ciencias camerales- fueron introducidos en las Universidades de Halle y Frankfurt del Oder, en Alemania, a través de la Profesión en Economía, Policía y Cameralística. Esta experiencia docente fue fructífera y longeva, todavía se enseñaban ciencias camerales a mediados del

siglo XIX en las aulas de las Universidades de Viena y Tubinga. (8) La experiencia universitaria cameralista fue el origen de los modernos cursos de formación funcional ofrecidos por el Estado, cuyos inicios fueron muy difíciles: la Escuela Especial de Madrid y la Escuela de Administración de París, establecidas respectivamente en 1842 y 1848, cerraron sus puertas poco tiempo después de la inauguración de sus cursos, y se debió esperar hasta casi mediados del siglo actual para que cristalizaran efectiva y permanentemente los Centros de Desarrollo Funcional de Estado, pero como tributarios de la enseñanza universitaria: la Escuela Nacional de Administración de Francia y la Escuela de Ciencia de la Administración de Spira en Alemania. (9)

<sup>7</sup> La relación de los Institutos Nacionales de Administración es muy larga, es la institución administrativa más proliferada en el mundo. Se encuentra en América, Europa y Asia, y es entidad de muchos Estados nacionales independientemente de sus regímenes políticos: Afganistán, Arabia Saudita, Bangladesh, Birmania, Bolivia, Canadá, España, Estados Unidos, Guatemala, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Japón, Jordania, Kenya, Lesotho, Líbano, Liberia, Libia, Malasia, México, Nueva Zelandia, Omán, Uganda, Pakistán, Perú, Sudáfrica, Gran Bretaña, Somalia, Sudán, Checoslovaquia, Yemen, Yugoslavia, Zambia, Malawi y Ghana.

<sup>8</sup> El origen de la enseñanza cameralista en las Universidades alemanas y austriacas obedece a la necesidad de dotar de conocimientos y habilidades administrativas a los servidores públicos, preparados originalmente en las Escuelas de Ciencias Jurídicas. La enseñanza de la administración Pública se verificó en las Universidades de Halle, Frankfurt del Oder, Riltén, Viena, Gotinga, Jena, Tubinga y Leipzig y en Uppsala en Suecia. El ejercicio de la enseñanza se efectuaba mediante libros de texto preparados por los profesores cameralistas, que servían asimismo de manuales de capacitación para el desempeño en el servicio público, donde también colaboraban los catedráticos. Destaca la labor docente de Pedro Simón Gasser, Justo Cristóbal Dithmar, Jorge Enrique Zincke, José Von Sonnenfels y sobre todo Juan Enrique Von Justi, autor del libro Elementos Generales de

Policía. La enseñanza de las ciencias administrativas se extendió más allá de la primera mitad del siglo XIX, pues Robert Von Mohl todavía profesaba cátedra en Riltén en 1866 haciendo su libro de texto La Ciencia de la Policía.

<sup>9</sup> En Francia estuvo operando la Academia Política entre 1712 y 1719, pero sus cursos se ceñían a la formación de funcionarios del Servicio Exterior. En 1815 el Conde D'Herbouvillé preparó un proyecto de Escuela de Administración, seguido por otro proyecto elaborado por Eduard Laboaye basado en su experiencia educativa en Alemania, pero ambos no se materializaron. Fue el científico Georges Cuvier, que había sido becario en la Universidad alemana de Stuttgart, quien hizo realidad la creación de la Escuela de Administración en 1848, con fundamento en la tradición cameralista, pero fue clausurada en 1851. La moderna Escuela Nacional de Administración, fundada en 1946, fue trazada bajo el esquema curricular de su antecedente de 1848 y la actual Escuela de Ciencia de la Administración de Spira, en Alemania, fue modelada en la ENA, es decir, establecida indirectamente bajo los viejos patrones de la enseñanza cameralista. En España, la Escuela Especial de Administración, creada en 1842, dejó de existir a dos años de su fundación, y fue hasta un siglo después que se instituyó la Escuela Nacional de Administración y Estudios Urbanos, y posteriormente, en 1958, el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, hoy INAP.

La formación de gerentes públicos, independientemente de la tradición adoptada a favor de la educación universitaria o la preparación en cursos ofrecidos por los Gobiernos, requiere de la asociación necesaria entre la enseñanza provista por las instituciones académicas y la capacitación suministrada por los Centros de Desarrollo Gubernamental. Europa misma ha fortalecido a la enseñanza de la administración pública y sus cursos universitarios son muy acreditados, como en la Universidad de París y en la Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres, así como en la Universidad Complutense de Madrid, por citarse tres casos conspicuos. (10) Es deseable que la enseñanza de la administración pública tenga vínculos con la carrera administrativa y que las universidades participen de manera importante en el

campo de la gestión pública, particularmente como instituciones de desenvolvimiento de las ciencias y tecnologías gerenciales, en tanto que el Estado debe preocuparse por la formación académica y profesional de sus administradores.

En la medida que la formación de gerentes públicos reclama dosis sustanciales de enseñanza universitaria y de capacitación gubernamental, independientemente de la inclinación de los países por ceder la carga en instituciones de educación superior o en centros de Desarrollo Funcionario de Estado, es evidente que la colaboración entre el sector educativo y el sector público se aprecia como indispensable en favor de la preparación gerencial adecuada. (11)

<sup>10</sup> La relación de Instituciones Universitarias de enseñanza de la administración pública es también muy nutrida. No existe país en el mundo, independientemente de su desarrollo, que no cuente con una Escuela de Administración Pública y que ésta tenga un estatuto elevado en el seno de su comunidad universitaria. Hay 56 Universidades en el mundo impartiendo pregrados y posgrados, es posible que los estudios universitarios en administración pública sean los más diversificados y nutridos entre todas las ciencias sociales.

<sup>11</sup> La necesaria colaboración entre los Centros de Desarrollo Funcionario de Estado y las Universidades, para articular una adecuada formación gerencial, es patente en todos los países. En Francia el semillero más importante que provee de aspirantes al servicio público a la ENA, es el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de París, en tanto que las ENAs de los países africanos efectúan buena parte de sus cursos y actividades con la cooperación de sus Universidades. En Francia es muy acreditado el Doctorado en Administración Pública ofrecido por la Universidad de París y destaca la labor del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. Hay otros casos significativos, como Gran Bretaña, que además de los Colegios del Servicio Civil y del Personal Administrativo, cuenta con la Maestría en

Administración Pública de la Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres, los estudios en Administración Pública en la Universidad de Liverpool y el Real Instituto de Administración Pública. En Turquía, por citar un caso contrastante, hay dos cursos universitarios en la Universidad de Ankara y la Universidad Técnica del Medio Oriente, y el propio país es sede del Instituto de Administración Pública para el Medio Oriente. En América destaca el Canadá, que tiene Escuelas de Administración Pública en las Universidades de Ottawa, Carleton, York y Victoria, además del Instituto Nacional de Administración Pública y dos Escuelas Nacionales de Administración, una para todo el país, otra para la Provincia de Quebec. Japón, por su parte, tiene dos programas en la Universidad Internacional Cristiana y la Universidad Seki, y un Instituto Nacional de Administración Pública. En Irlanda hay una Escuela de Administración Pública y un Instituto Nacional de Administración Pública. En fin en los Estados Unidos donde proliferan los programas universitarios en administración pública, existe el Instituto Nacional de Administración Pública, el Instituto de Gerencia Pública (en Nueva York) y el Instituto Nacional de Gerencia Pública (en Washington). El país es sede del Consorcio Norteamericano para la Administración Pública Internacional y cuenta con el Instituto Ejecutivo Federal.

## 2. La Naturaleza Opcional de la Enseñanza Universitaria de la Administración Pública en el Pregrado y el Posgrado.

Especial importancia tiene la ubicación deseable de la enseñanza de la administración pública, según niveles educativos. La mayoría de los países de la Región tienen una concepción opcional de dicha enseñanza en Pregrado o Posgrado. Es deseable que en el Pregrado se sienten bases para la formación gerencial y en el Posgrado se formen los gerentes públicos para que se desempeñen ante problemas de alta complejidad. Es conveniente que el Pregrado enseñe técnicas administrativas - v.gr., Contabilidad Gubernamental o Administración de Personal- y se pongan los cimientos para la formación en gerencia pública mediante nuevas tecnologías, como las técnicas de negociación incluidas en varios currícula en Brasil y Costa Rica. El Pregrado debe asimismo comprender la enseñanza de ciencias políticas y sociales que deben incluirse en aquellos currícula en los que se han soslayado como materias fundamentales para la formación gerencial.

Hay que insistir en el carácter alternativo de la enseñanza en Pregrado o en Posgrado. Son las respuestas a las condiciones peculiares de cada país como opciones escogidas en cada caso para corresponder a las necesidades nacionales, pues esencialmente la enseñanza universitaria se ocupa de los aspectos educativos que da bases a la reformación de gerentes públicos.

## 3. Soluciones y Fracasos en la Formación

## Gerencial en los Estados Unidos: Comparación con Iberoamérica

La experiencia estadounidense en la formación de recursos gerenciales para el sector público, particularmente en lo referente a los trabajos de la Asociación Nacional de Escuelas de Negocios Públicos y Administración (NASPAA), es un elemento de comparación para Iberoamérica. Igual que los casos europeos, el contraste con los Estados Unidos es una variable útil para evaluar la situación iberoamericana. La experiencia norteamericana educativa es peculiar y por consiguiente diversa a Europa e Iberoamérica, y dicha peculiaridad ayuda con mucho a comprender las frustraciones en la Región cuando se han aplicado conocimientos y tecnologías estadounidenses. Al efecto la paráfrasis "Problemas Iberoamericanos y Soluciones Norteamericanas", ejemplifica al respecto.

En los Estados Unidos la formación de gerentes públicos se ha confiado a las instituciones de enseñanza superior, tal como lo hemos hecho notar. La respuesta ha sido la proliferación de la enseñanza de la administración pública en las universidades norteamericanas. La activación universitaria para preparar a los servidores públicos del país era visible desde comienzos del siglo XX, cuando los primeros currícula universitarios de ciencias políticas agregaron asignaturas de administración pública fundados en temas estatales y municipales, con la intención de nutrir en estos ámbitos los campos laborales del Gobierno. No hacía mucho que en los Estados Unidos se había inaugurado un incipiente servicio civil de

carrera, como contraparte del sistema de botín, que distaba aún de ser un campo de trabajo susceptible de asegurar el desarrollo de los profesionales universitarios que egresaban de las escuelas de administración pública, hasta que se iniciaron las reformas administrativas en las grandes ciudades norteamericanas, destacándose en esta labor la Oficina de Investigación Municipal de Nueva York.

Uno de los ingrediente más vigorosos del criterio original del servicio civil fue la dicotomía política-administración, inmersa en la configuración curricular universitaria. Esto es perceptible en el célebre POSDCORB formulado por Luther Gullick en 1939 y que ha servido de marco y cauce para el desarrollo de muchos planes de estudio en los cuales está entrañada la dicotomía. La alternativa a este modo de configuración curricular lo constituye la enseñanza de las políticas públicas, en las cuales se acentúan los factores políticos de la administración pública y se enfatiza la evaluación de los programas gubernamentales.

Un factor decisivo del desarrollo de la enseñanza universitaria de la administración pública lo constituye la NASPAA, con el apoyo de la Sociedad Norteamericana para la Administración Pública (ASPA), cuyos trabajos, análisis y evaluación han servido para apreciar la situación de la enseñanza en los Estados Unidos. Como el caso iberoamericano, también la enseñanza universitaria de la administración pública es la opción estadounidense para la formación de gerentes públicos ante la peculiaridad de su servicio público.

El inicio de la enseñanza independiente de la administración pública en los Estados Unidos

ocurrió en la misma época que en algunos países de Iberoamérica. En 1957 sólo existían algunas asignaturas de administración pública en los departamentos de ciencias políticas de pocas universidades, en el nivel de Pregrado, y sólo había programas acreditados en Posgrado en las Universidades de Syracuse, Pensylvania y Pittsburgh, así como en la Escuela de Administración Pública de la Universidad de California. En 1952 se había establecido la Escuela Brasileña de Administración Pública - con el apoyo de la ONU y los Estados Unidos - y en 1954 la Escuela Superior de Administración Pública de América Central (hoy ICAP), en tanto que en 1958 se creó la Escuela Superior de Administración Pública de Colombia y la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública en la Universidad Nacional Autónoma de México.

La influencia estadounidense se ha dejado sentir fuertemente en la Región, tanto en el diseño de planes y programas de estudio, como en sus contenidos, bibliografía y tendencias intelectuales, pero las soluciones norteamericanas a los problemas iberoamericanos no han sido satisfactorias. Como el caso europeo, el influjo estadounidense es un elemento de comparación valioso, pero ya no como un paradigma de desarrollo curricular. Iberoamérica debe seguir su propio camino.

#### 4. Desvinculación entre la Enseñanza y la Capacitación

La formación gerencial pública ha seguido tradiciones diversas con respecto a los papeles que, al respecto, cumplen el Estado y la

Universidad. Como lo hemos observado la tradición europea se basa en el papel preponderante del primero, en tanto que en Iberoamérica y los Estados Unidos la función primordial la cumple la segunda. En todo caso, sin embargo, la colaboración de ambos es lo principal y destacable, como lo hace notar André Molitor cuando se inquiría sobre la asociación necesaria entre la enseñanza y la capacitación para la adecuada formación del administrador público. (12) La formación entraña todas aquellas medidas que ponen en condiciones a una persona para desempeñarse en el servicio público, incluyendo a la enseñanza universitaria y la capacitación gubernamental que se ofrece a través de estadías y prácticas funcionariales en las oficinas públicas.

En Europa existen instituciones académicas y escuelas gubernamentales para formar a sus gerentes públicos, con lo que garantizan una proporción dosificada entre la enseñanza y la capacitación. En Iberoamérica la formación de gerentes públicos muestra un vacío de relación entre la enseñanza universitaria y la capacitación gubernamental, especialmente en los currícula de las instituciones de enseñanza superior que carecen de Talleres, Prácticas Profesionales e Internados en el sector público. Excepciones como las relativas al INAP de Argentina, la ESAP de Colombia y la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil, en las cuales la enseñanza y la capacitación funcionan de consuno, destacan como experiencias que permitirán revertir los perjuicios

<sup>12</sup> André Molitor. Las Ciencias Sociales en la Enseñanza Superior: Administración Pública. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública. 1964. p. 15.

inherentes a dicho vacío. Hay que explicar, no obstante, que las deficiencias curriculares relativas a las estadías y ejercicios prácticos obedecen principalmente a los déficits inherentes a los bisoños servicios civiles en la Región o a su casi inexistencia, como en México, y que el desenvolvimiento de una oportuna vinculación entre enseñanza y capacitación estará condicionada por la maduración de la carrera administrativa en nuestros países, a mediano plazo, y por el diseño de planes de estudio universitarios dotados de ejercicios prácticos, a corto plazo.

Es deseable que los Gobiernos iberoamericanos se empeñen en el fortalecimiento de las carreras administrativas y en la participación más nutrida de sus Centros de Desarrollo Funcionarial, cuando existen, o el crearlos cuando no los haya, para relacionar debidamente la enseñanza universitaria y la capacitación gubernamental para una adecuada formación de gerentes públicos.

#### 5. Debilidad de la Investigación en Administración Pública

El panorama de la investigación en administración pública muestra gran precariedad. Sin embargo, hay que destacar un gran logro del CLAD: la formación de la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública, patrocinadora del Taller, y la exitosa experiencia representada por varios cursos de formación de investigadores efectuados en Madrid, Caracas, Buenos Aires, Santa Fe de Bogotá y México, así como los galardones ofrecidos para estímulo de la investigación en

los concursos anuales organizados por el propio CLAD. Hay que recordar igualmente la labor a favor de la investigación que se está efectuando en la Universidad Nacional Autónoma de México y la ESAP de Colombia.

Es imperativo que la investigación se introduzca más vigorosamente como insumo de los programas de Maestría y que se fortalezca el sistema tutorial, como apoyo de la cátedra magistral, y que estos esfuerzos se extiendan a los cursos de Doctorado. Es importante intensificar los trabajos de investigación para la preparación de libros de consulta y de texto, la formación de antologías y la profundización sobre los problemas nacionales y regionales, y que los catedráticos de Pregrado y más aún de Posgrado sean preferentemente de carrera y tiempo completo.

Hay que crear conciencia en el sentido de fortalecer a la investigación en gerencia pública para, con ella, nutrir a los currícula de la especialidad en España e Iberoamérica.

## **II. Temario de Problemas más Significativos Identificados en el Taller**

Es conveniente aprovechar este espacio para, además de tratar los problemas más significativos identificados en el Taller con referencia a la formación de gerentes públicos, hacer una relación con los problemas detectados en los diagnósticos elaborados en Argentina, Brasil, Costa Rica, Colombia, México y Perú, para ofrecer una imagen más completa sobre la situación actual y dar pauta a las recomendaciones del Taller en el apartado final. Los problemas identificados consisten en deficien-

cias manifestadas o en insuficiencias de acciones emprendidas cuyos resultados han sido incompletos o insatisfactorios, o la inactividad manifiesta o la inercia, según se deduce del listado siguiente:

- A. Rezago y obsolescencia de los planes y programas de estudio con relación a las realidades actuales.
- B. Debilidad de los programas gubernamentales de capacitación.
- C. Disociación entre enseñanza y capacitación.
- D. Desapego entre la enseñanza y la realidad del campo de desempeño profesional.
- E. Ausencia de educación continua.
- F. Uso excepcional de la enseñanza a distancia.
- G. Inaplicabilidad de la formación profesional progresiva.
- H. Precariedad de la investigación y desarticulación con la docencia.
- I. Predominio de la cátedra magistral y desuso del sistema tutorial.
- J. Insuficiencia de profesores de carrera.
- K. Carencia de estudiantes de tiempo completo y medio tiempo.
- H. Escasez de insumos bibliográficos.

La obsolescencia y rezago de los planes de estudio, tal como se destacó en el Taller, obedecen a la incapacidad de las instituciones universitarias para instrumentar mecanismos de actualización continua y a la parálisis o lentitud de los procesos de renovación e innovación de los contenidos de los programas de estudio. Hay que anotar, sin embargo, que la

obsolescencia y el rezago no son iguales en todos los países y todas las universidades. Hay casos, como en Costa Rica, Argentina y Brasil, donde algunos establecimientos educativos tienen grandes adelantos temáticos y sus planes de estudio están muy actualizados. En contraste, en México existen instituciones con Pensum relativamente actualizados, en tanto que otros detentan planes de estudio con más de 15 años de antigüedades y aun más.

Por cuanto a la debilidad de los programas gubernamentales de capacitación, hay que recordar que ellos obedecen a una condición estructural del servicio público en Iberoamérica: la inmadurez de la carrera administrativa y, por ende, a la falta de Centros Gubernamentales de Desarrollo Funcionario o su lasitud. Esto explica la endeblez de los programas de capacitación y el desuso de Estadías, Prácticas Profesionales y Talleres, o su limitado empleo. Existen excepciones tales como los programas del INAP en Argentina y la ESAP en Colombia, pero como variaciones a la regla.

Muy relacionado con lo anterior está la disociación entre enseñanza y capacitación, que es una de las modalidades de la desvinculación Universidad-Gobierno que debe ser superada en favor de una debida formación de gerentes públicos. La Universidad sólo puede educar y no se le debe acreditar, como se hace a veces, ser causa de los males que privan en la administración gubernamental. Y el Gobierno sólo puede capacitar, de modo que para articular la enseñanza y la capacitación deben tenderse puentes en los currícula universitarios donde se diseñen Estadías y Prácticas Profesionales, y disponer en los programas de

capacitación gubernamental de criterios aplicados que sirvan de guía para que las universidades proyecten adecuadamente las Estadías y las Prácticas Profesionales, y los planes de estudio.

La educación continua no es un hábito de trabajo académico usual y consolidado en las Universidades iberoamericanas y puede ser un vínculo muy conveniente para relacionar a la enseñanza y la capacitación, pues en ella radica la esencia de la extensión universitaria como externación de la Universidad en la sociedad y el Gobierno, a través de sus egresados. Cursos de perfeccionamiento y actualización pueden institucionalizados servir a los fines previstos pues, en ellos, radica una mezcla provechosa de enseñanza y capacitación.

La enseñanza a distancia es un suceso excepcional dentro de los programas universitarios y, cuando existe, sigue siendo similar a la enseñanza presencial -o escolarizada-. Pocos ejemplos pueden presentarse como asequibles, destaca la ESAP y su programa de formación de Tecnólogos de Administración Municipal. El uso insuficiente de este método de enseñanza imposibilita la preparación de gerentes públicos en los lugares donde se ejercitan. Muchos funcionarios públicos podrán recibir sus cursos en sus lugares de desempeño independientemente de la distancia que medie y se podría prescindir de la cátedra magistral en favor de la tutoría y el uso de bibliografía autoprogramada, y se facilitaría el autoaprendizaje y la autocapacitación.

En Iberoamérica grandes masas de egresados de las instituciones de enseñanza de la administración pública se han preparado bajo los

criterios de la gerencia tradicional, han sido consumidores y profesantes de técnicas administrativas en vías de extinción. Entre ellos muchos administradores públicos han recibido una formación profesional inadecuada, restringida o desvirtuada. La carencia de una formación profesional progresiva ha impedido preparar adecuadamente a los gerentes públicos en función de su vocación, capacidades y aptitudes, y ha frenado programas propicios a las necesidades del empleo público.

Uno de los aspectos más preocupantes que se destacó en el Taller es la precariedad de la investigación en administración pública, por su carácter repercutivo e irradiador. Muchos de los rezagos en la formación de gerentes públicos en cuanto a enseñanza, capacitación, contacto con la realidad de desempeño profesional, desconocimiento del valor de los Internados y Prácticas Profesionales, y otros muchos problemas, quizás obedezcan en buena parte a los déficits de investigación. El rezago de los currícula nace del desconocimiento de la realidad administrativa de los países de la Región y de las necesidades de capacitación, sin descontar que los contenidos de planes y programas de estudio no están debidamente nutridos por la investigación a través de bibliografías, estudios de casos y otros insumos más. Es igualmente perniciosa la desvinculación de la investigación y la docencia, que marchan por separado, y que han convertido a las Universidades en transmisoras de conocimientos de otras realidades y no en productoras de ciencia y tecnología en beneficio de los países.

La enseñanza universitaria y aun la capacitación gubernamental continúan obedeciendo

al uso de la cátedra magistral, hoy en día muy desnaturalizada y carente de renovación, y es patente la ausencia de innovación de métodos modernos de enseñanza, tales como el Estudio de Casos, los Seminarios y los Talleres, además del sistema tutorial fundado en la educación programada y el autoaprendizaje. La tutoría, fundamento de la enseñanza a distancia, en la Maestría y el Doctorado, es un instrumento docente carente de empleo efectivo y en gran escala en nuestra Región.

El ejercicio docente sigue siendo efectuado mayoritariamente por profesores de asignatura, cuya presencia en las Universidades se reduce a la cátedra misma. Aun no se generaliza el desempeño del profesor de carrera, a tiempo completo, dedicado esencialmente a labores tutorales en el Posgrado y la educación a distancia, y a los trabajos de investigación y divulgación del conocimiento. Es perceptible, asimismo, la carencia de contacto con la realidad de los catedráticos por la omisión de estadias profesoriales en el sector público, y también es visible la falta de la actualización académica de los profesores de asignatura que se desempeñan en el Gobierno por ausencia de estadias funcionariales en las Universidades.

No es menos preocupante la carencia de estudiantes de tiempo completo en Posgrado y de medio tiempo, al menos, en el Pregrado. Uno de los progresos de los estudios de Posgrado en la Región ha sido la exigencia que el alumnado se dedique exclusivamente a sus estudios y la administración pública ni puede, ni debe, ser una excepción al respecto.

La falta de bibliografía es otra preocupación, destaca la necesidad de fortalecer programas



de producción bibliográfica para llenar el vacío, que comprenda libros de texto, antologías y materiales de enseñanza. Como se ha anotado, es especialmente importante la preparación de libros de autoaprendizaje para el fortalecimiento de la enseñanza a distancia, sin menoscabo de un uso extensivo en el sistema presencial.

La relación de problemas detectados en el Taller no se agota con esta lista, pero tales fueron los principales. Solo convendría añadir la propensión de algunos estudiantes a buscar en la Maestría lo que la Especialización ofrece en los Posgrados, a saber: preparación profesional para desempeños más complejos. La ausencia de Especializaciones en Posgrado, situadas curricularmente entre la Licenciatura y la Maestría, y la escasez de Doctorados en Administración Pública en la Región, es un problema doble que se percibe tanto en el Posgrado como en los programas de educación continua y por tanto en la debilidad de la Extensión universitaria en nuestros países.

### **III. Diagnóstico sobre las Necesidades Prospectivas de Formación Gerencial en Iberoamérica.**

Las necesidades prospectivas de la formación de gerentes públicos, comprende el siguiente temario:

1. El problema del cambio en la actualidad
2. Gerencia Tradicional y Gerencia Moderna
3. Escenarios futuros

Los escenarios planetarios en los cuales se mueve la administración pública requieren una

reconsideración de fondo del papel de la gerencia pública tradicional y su reemplazo por la gerencia pública moderna.

#### **1. El problema del Cambio en la Actualidad**

A partir de la ponencia final del Taller, cuyas líneas generales trazaremos enseguida, es patente que la administración pública enfrenta hoy en día condiciones sin precedente, signadas por la turbulencia. Las características de estas condiciones son la continuidad del cambio, su elevado nivel de aceleración y la transformación constante del entorno económico e internacional, que se está transformando en una "Aldea Global". Tal es el ambiente en el cual se mueve la administración pública en la actualidad. La Aldea Global constituye un estímulo a nuevas oportunidades para la supresión de fronteras y la apertura de mercados, pero refuerza las interdependencias y obstruye los cálculos en pequeña escala.

Al mismo tiempo la tasa de innovación tecnológica se ha acelerado extraordinariamente. Hoy en día hay más inventores que todos aquellos sumados de épocas pasadas. Los progresos abarcan todos los órdenes: microelectrónica, biotecnología, robótica, genética, informática y telemática, así como la gerencia (management) cuya connotación está dejando de ser sinonimia de administración y adquiere un significado diverso, más rico y fructuoso. Las organizaciones cuyas gerencias no comprendan y compartan las nuevas nociones del cambio serán incompetentes y se rezagarán irremediablemente.

Uno de los aspectos prominentes del cambio son las comunicaciones, que abren anchos conductos a la transferencia de información, el flujo de personas y bienes y servicios, las telesecciones de trabajo y la información instantánea, que tanto influjo tienen en la configuración de los mercados y las organizaciones modernas.

Todos estos progresos han provocado un impacto en gran escala en los asuntos humanos, que han derivado en una "explosión de complejidad" sin paralelo en la historia. La complejidad es signo de la Aldea Global interdependiente y continuamente sacudida por transformaciones tecnológicas, en la cual la revolución de las comunicaciones ha mutado en escala planetaria al contexto en el cual se desempeñan las organizaciones. Hoy en día la planificación enfrenta factores entrelazados a gran velocidad y bajo múltiples y cambiantes relaciones, ámbitos signados por el desconocimiento y la incertidumbre constantes. La planificación debe efectuarse en lapsos en los cuales la escala de tiempo es mínima y cada vez más estrecha debido a la aceleración de los acontecimientos, que agolpan al tiempo y hacen que el futuro se haga presente de inmediato y que el presente se transforme en historia aceleradamente. En circunstancias tales el pasado pierde eficacia para trazar líneas de acción organizativa.

La complejidad es fuente de una variedad de ingredientes, destaca entre ellos la inestabilidad. Los años noventa no sólo son el escenario de grandes transformaciones políticas, sino también financieras, productivas y monetarias, que se desenvuelven en espacios determi-

nados por la imprevisibilidad. El cambio, que en los años sesenta estimuló a los estudios de modernización y del desarrollo político, y más ancestralmente a la sociología misma como disciplina científica, es tema dilecto también de las ciencias naturales. En los ámbitos de la química los adelantos investigativos han mostrado que la índole de la natura es el cambio, no la estabilidad, que los estados finales derivan en finales múltiples, no en un sólo desenlace posible. Similarmente, las organizaciones se desempeñan en escenarios alternativos y sincronizados y los hechos sociales se caracterizan por la bifurcación porque pueden ocurrir de una manera u otra.

## 2. Gerencia Tradicional y Gerencia Moderna

Dentro de estas circunstancias, la gerencia pública tradicional es insuficiente no sólo para atender al presente, sino para enfrentar el futuro. Es patente que los currícula de las Universidades iberoamericanas, que siguen diseñados para la preparación en técnicas administrativas, están muy alejados de la moderna gerencia pública, más basada en líneas flexibles de autoridad y fundadas en un amplísimo ámbito de comunicaciones. El gerente público moderno se caracteriza por la capacidad de análisis, la aptitud para introducir racionalidad en el proceso decisorio y la habilidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales. Asimismo formula y aplica políticas, y dirige a un grupo humano hacia el objetivo elegido bajo criterios teleológicos y de retroalimentación. Todo esto es diverso a la gerencia tradicional, afincada en la elabora-

ción de presupuesto, los procesos de selección, capacitación y selección de personal, y puesta en marcha de sistemas contables. La diferencia consiste en cómo estas técnicas, en la gerencia moderna, producen información para el proceso decisorio ante escenarios alternativos, como la administración de personal facilita las relaciones interpersonales y cómo los sistemas contables viabilizan la retroalimentación. La gerencia tradicional es más próxima a las técnicas administrativas, por su énfasis en la jerarquía, los procesos y las uniformidades, y es inaplicable e inviable en contextos organizativos signados por la ambigüedad, la interdependencia, los compromisos múltiples y la incertidumbre política.

El gerente público debe ser capaz de organizar y comunicar información con claridad en una variedad de audiencias y grupos de públicos, tanto verbalmente como de manera escrita, y saber utilizar y desarrollar información estadística.

### 3. Escenarios Futuros

Las organizaciones modernas actúan dentro del ámbito de un "mundo de entrometidos", por la convergencia de una variedad de actores cuya participación dentro de la noción de Aldea Global ejercita influencia en su seno. Recientes diagnósticos han identificado el eclipse de países altamente desarrollados en las deficiencias de las organizaciones públicas y privadas, y el ascenso de otros países con base en la eficiencia de sus organizaciones. Ahora, en ambientes determinados por inestabilidad, riesgo, incertidumbre, terminales múltiples y bi-

furcaciones, la administración pública requiere una profunda revisión conceptual. Hoy en día tiende a ser desplazada por la noción de gerencia pública, no como un mero cambio nominal, sino como connotación que refleja una realidad diversa.

Las condiciones actuales han reclamado una reconceptualización a fondo de las organizaciones, hoy en día configuradas más y más de manera flexible para encarar los cambios tecnológicos, las transformaciones del mercado y otros factores limitantes, en que las nociones jerárquicas son refractarias. La gerencia tradicional distingue el planeamiento y la ejecución, y las fallas de la organización se acreditan a la segunda, en tanto que la gerencia moderna las concibe dentro de un proceso integrado.

En víspera que concluya el siglo XX y se inicie el siglo XXI, la capacidad gerencial pública consiste en un recurso precioso para el desarrollo de las sociedades, pero es un recurso limitado planetariamente hablando que deberá ser desenvuelto a escala internacional y sobre el cual Iberoamérica tiene necesidades imperativas, urgentes e impostergables. Una gerencia pública de este tipo será un puntal para la democratización de la Región, para dar transparencia a los actos públicos, para ampliar los espacios de la participación ciudadana y para la protección de los derechos humanos. Cimentará, así mismo, la administración de los programas de bienestar social en una época en la cual el 45% de la población de Iberoamérica, cerca de 200 millones de personas, se encuentran en situación de pobreza y casi la mitad de esta cifra en estado de pobreza extrema. Se trata propiamente hablando, de una gerencia pública necesaria.

#### **IV. Propuestas y Recomendaciones del Taller de Desarrollo de Políticas y Criterios Técnicos para la Modernización Curricular de la Formación de Gerentes Públicos en Iberoamérica.**

De los trabajos realizados en el Taller de Expertos se desprendieron un conjunto de recomendaciones de utilidad para la modernización curricular en la formación de gerentes públicos y la organización de la enseñanza. Estas recomendaciones se agruparon en los siguientes temas generales:

1. Acercamiento entre el ámbito de desempeño profesional y las instituciones universitarias.
2. Organización y medios de la enseñanza
3. Modernización curricular
4. Perfil Deseable del Gerente Público

Comencemos con el primer punto de las recomendaciones emanadas del Taller.

1. Acercamiento entre el Ambito de Desempeño Profesional y las Instituciones Universitarias.

Dentro de los trabajos del Taller destacó la necesidad que las Universidades y los centros de enseñanza se vinculen más estrechamente al campo de desempeño profesional de sus egresados, con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

- A. Fortalecer a la Extensión universitaria

- B. Acercar las tareas académicas a la realidad de enseñanza

- C. Vincular estrechamente a la enseñanza y la capacitación

- D. Generar un uso pleno de la educación continua

- E. Instituir Fundaciones de egresados

En la medida que el carácter del servicio público en Iberoamérica es diverso al europeo y que la índole de la enseñanza de la administración pública en la Región obedece a esta peculiaridad, la Extensión universitaria puede ser de gran utilidad para aproximar a las instituciones académicas a los ámbitos de desempeño profesional. La Extensión consiste en la presencia permanente de la Universidad en la sociedad, el sector público y las asociaciones privadas, a través de sus egresados que en estos espacios de la vida civil tienen sus ámbitos de desempeño profesional.

Para hacer más fructuosa a la Extensión universitaria es conveniente preparar a los profesionales universitarios en Pregrado y Posgrado, y uno de los instrumentos idóneos es el acercamiento a la realidad viva de los ámbitos administrativos de desempeño. Al respecto, los planes de estudio deben comprender:

- \* Talleres cuyo desarrollo se verifique en las organizaciones públicas, privadas y de grupos civiles, y que pueden asimismo derivar en la recepción profesional mediante un informe de trabajo.

- \* Prácticas Profesionales encaminadas a la capacitación en tecnologías administrativas específicas, ejercitadas en los ámbitos de desempeño profesional.
- \* Seminarios de Tesis cuyos temas de investigación sean los problemas nacionales inherentes a la gerencia pública.

Los Talleres deben verificarse en el campo de trabajo, como función académica extramuros, y pueden organizarse esencialmente en sustitución de lo que hoy se enseña mediante asignaturas técnicas, tales como la administración de personal o los recursos materiales, por citar dos casos, pues su objeto principalmente es la capacitación para el ejercicio profesional. Estos Talleres son generadores de destrezas, contribuyen a capacitar para administrar, más que a la enseñanza de la administración como ejercicio de aprendizaje en aula. Las Prácticas Profesionales, igualmente, deben efectuarse en los espacios de ejercicio donde puedan aplicarse los conocimientos adquiridos, especialmente aquellos que deriven de las tecnologías conocidas dentro de los programas de enseñanza universitaria intramuros y su finalidad sea la solución de problemas concretos, tales como la reorganización de oficinas, la implantación de procedimientos contables o el arreglo de sistemas estadísticos. Las Prácticas Profesionales pueden extenderse a la organización de grupos de trabajo, el diseño de nuevas organizaciones y la aplicación de técnicas de negociación. Los Seminarios de Tesis, por su parte, deben comprender un temario formado mediante una consulta amplia en los sectores públicos, pri-

vado y social, que exponga los típicos de interés para las organizaciones modernas y que se pueden convertir en el temario de las memorias escritas. Estos Seminarios deben estar apoyados en Talleres de técnicas de investigación y redacción de memorias, y verificarse a través del sistema tutorial.

Los Talleres, Prácticas Profesionales y Seminarios de Tesis, constituyen un adecuado vínculo con la realidad de enseñanza, y son un instrumento apropiado de capacitación en las tareas públicas. Paralelamente a planes de estudio que incluyan estos instrumentos de capacitación gerencial pública, deben establecerse:

- \* Un Servicio Social eficiente
- \* Estadías semestrales y anuales

En algunos países iberoamericanos las universidades públicas, por su propio carácter, desenvuelven ciertas actividades extra-curriculares que se denominan Servicio Social. Su objeto es la aplicación de conocimientos y el ejercicio de las Prácticas Profesionales para capacitación de los alumnos, en beneficio de la sociedad. En aquellos países en los cuales exista un convenientemente organizado Servicio Social, este puede ser muy beneficioso porque extiende a la sociedad los beneficios de la ciencia y la tecnología administrativa, consolida la capacitación profesional de los gerentes públicos y fortalece el sentido de la solidaridad y comunidad nacional y regional entre los iberoamericanos.

Las Estadías o internados semestrales y anuales, por su parte, pueden fortalecer los vínculos Universidad-Gobiernos y dar pie a una oportuna articulación entre la enseñanza y la capacitación, en favor de la formación de gerentes públicos. Las Estadías son más fáciles ahí donde existe ya formada una carrera administrativa, pero no es menos necesaria donde no la hay, pues la formación de gerentes públicos debidamente capacitados es una necesidad social sentida. En el primer caso es recomendable aprovechar los programas de desarrollo funcional preparadas por los Centros Gubernamentales respectivos, en el segundo las Universidades deben buscar un acercamiento con los Gobiernos para hacer del Servicio Social una modalidad de la Pasantía. (13)

Hay que consignar aquí el valor de la educación continua, como un medio de conservación

y vitalidad de la Extensión universitaria, principalmente a través de:

- \* Cursos de actualización
- \* Cursos de perfeccionamiento

La condición cambiante del Planeta, arriba narrada, significa una propensión creciente al rezago de conocimientos y a la obsolescencia de tecnologías. Quienes egresaron antaño de las aulas universitarias son portadores de saberes y destrezas rebasadas por los acontecimientos que marcan sus campos de desempeño y requieren de la educación continua para mantenerse permanentemente actualizados, adquirir el adiestramiento sobre las nuevas tecnologías gerenciales y perfeccionar su nivel de desempeño ante situaciones más complejas y cambiantes. Las Universidades y los Centros

<sup>13</sup> Resultan de alto interés dos amplios programas desarrollados en Argentina por la Universidad y el Gobierno iniciados con la democracia: la Maestría en Administración Pública y el Programa de Administradores Gubernamentales. La Maestría de Administración Pública impartida en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el apoyo del INAP fue fundada en 1986 y su diseño curricular se orienta a proporcionar una formación académica y profesional de alto nivel referido a la investigación y docencia en Administración Pública, como también el análisis de las cuestiones políticas, sociales, económicas, administrativas, jurídicas organizacionales y de tecnologías requeridas para el diseño y evaluación de políticas. Los Administradores Gubernamentales, son una categoría funcional restricta a los colaboradores de la Presidencia de la República. El Programa tiene para prepararlos dictado en el INAP un diseño de formación continua, incorporan aspirantes anualmente y egresan bienalmente, restringiéndose a aquellos que tengan una carrera universitaria de 4 años como mínimo. El perfil de desempeño funcional al cual responde el currículo es relativo a las siguientes funciones: dirección, asesoría, planificación y ejecución de las políticas presidenciales.

El programa se desenvuelve en varias etapas:

- 1) Etapa Formativa de homogeneización y formación específica;
- 2) Etapa Formativa de Inserción en distintos niveles;
- 3) Etapa Formativa de profundización y especialización;
- 4) Etapa Formativa de práctica de desempeño como Administrador Gubernamental.

De diseño similar es el Curso de Política Pública y Gestión Gubernamental, organizado por la Escuela Nacional de Administración Pública y el Centro de Desarrollo de la Administración Pública de Brasil, con la asesoría de la Escuela Nacional de Administración de Francia. Está integrado en tres etapas: 1) Fundamentos Básicos; 2) Pasantías; 3) Complementación. La primera etapa tiene cuatro ciclos: a) Integración; b) Fundamentos; c) Instrumentos de Gestión; d) Instrumentos de Investigación. Las Pasantías se llevan a cabo en las dependencias públicas, así como en empresas privadas, asociaciones nacionales y organismos internacionales. La última etapa, de complementación, se ejerce mediante lectura dirigida, investigación, seminarios, y conferencias y mesas redondas.

de Desarrollo Funcionarial gubernamentales deben signar convenios de colaboración que ofrezcan, dentro del marco de la educación continua, los instrumentos de actualización, perfeccionamiento y adiestramiento que requiere un gerente público moderno.

Hay que añadir que la Universidad y el Sector Público modernos se desenvuelven, en buena parte, a través de los vínculos informales que a modo de puentes han tendido los gerentes públicos emanados de la primera. Es conveniente institucionalizar esta relación y hacerla trascender más allá de las funciones tradicionales de los Colegios Profesionales y las Asociaciones de Egresados, en sentido de que son salvaguardas del ejercicio profesional ético, y mirar por la organización de Fundaciones que desempeñen nuevos quehaceres ligados a la asesoría y la consultoría que a la Universidad no siempre le es dado desenvolver. Es recomendable que las Fundaciones de Egresados a través de estos y otros quehaceres, contribuyan a la provisión de recursos para las Universidades y colaboren a su vinculación con los nuevos ámbitos de desempeño gerencial.

## 2. Organización y medios de la Enseñanza

Otro grupo de sugerencias se encamina a alcanzar una organización conveniente de la enseñanza, particularmente en pro de los siguientes objetivos:

- a. Reclutar y retener a profesores de carrera.
- b. Replantear una función más fructuosa de los catedráticos de asignatura.

- c. Inducir el ingreso de un número pertinente de alumnos de calidad.
- d. Fortalecer a la cátedra magistral.
- e. Introducir el sistema tutorial en gran escala.
- f. Intensificar el uso de la educación a distancia.

Es deseable que la enseñanza de la administración pública se verifique, preferentemente, por profesores de carrera a tiempo completo, de modo que una recomendación consiste en la formación de plantas docentes de este género. Es importante, sin embargo, que los profesores alternen sus trabajos académicos de cubículo y aula, con Pasantías semestrales y años sabáticos en el sector público o en organizaciones sociales y privadas relacionadas con dicho sector, de modo que se acerquen vividamente a la realidad entrañada en su enseñanza para alimentar los contenidos de sus disertaciones magistrales, las cuales, además, deben correr en paralelo con trabajos de investigación aplicados a los problemas de la Región y, más particularmente, a la docencia. Las labores académicas del profesorado de carrera deben ser las siguientes:

- \* Profesión de cátedra magistral.
- \* Atención de grupos mediante sistema tutorial.
- \* Dirección de grupos de discusión y de Seminarios de Tesis.
- \* Desenvolvimiento de investigaciones, principalmente con referencia a los problemas nacionales y regionales.
- \* Desarrollo de investigación para la

docencia, especialmente la destinada a la preparación de libros de texto y antologías para la enseñanza auto-programada.

- \* Preparación de antologías para enseñanza y traducción de artículos y libros de actualidad para hacerlos accesibles a públicos unilingües.

Las labores investigativas deben aplicarse a través de las tutorías a la dirección de trabajos y la conducción de tesis de Pregrado y Posgrado. Estas labores deben reeditar también en provecho de la confección de libros de texto y, mediante la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública, propugnar que aquellos textos de validez general en Iberoamérica sean utilizados por las instituciones que integran la Red.

Muchos gerentes públicos son egresados de Pregrados y Posgrados de administración pública, y son portadores de la Extensión universitaria y la capacitación gubernamental. El egresado de las instituciones de enseñanza gerencial y profesante en la administración pública constituye un puente natural entre la Universidad y el Gobierno, e inclusive los gerentes autodidactas pueden también servir al efecto. Los gerentes públicos constituyen el núcleo de lo que hoy se conoce como profesorado de asignatura, pero que en la época actual debe transformarse de un conjunto de catedráticos de exposición magistral en portadores de las destrezas del ejercicio de la administración pública y de las tecnologías en uso. Ellos deben encargarse preferentemente de:

- \* Talleres y Prácticas Profesionales dentro de los currícula universitarios.
- \* Pasantías y Tutorías de Servicio Social dentro del sector público.
- \* Conferencias y Cursos de Actualización y Perfeccionamiento.

Todas estas actividades debe efectuarla el profesor en el seno de los ámbitos de desempeño, pues esencialmente es quien domina los requerimientos de capacitación que reclama la formación gerencial pública, pero no debe permanecer ajeno a los adelantos de la enseñanza de la administración pública y del avance del estado del arte, y es recomendable la institución de pasantías gerenciales en las Universidades que habiliten a los profesionales de la administración pública en la transmisión y en la producción de conocimiento.

Igualmente aconsejable es el ingreso de alumnos adecuados a los cursos de Pregrado y Posgrado para asegurar el número y la calidad de los futuros gerentes públicos. Las Universidades pueden superar las ancestrales limitaciones de los programas de orientación vocacional, implantando mecanismos más útiles y fructíferos, tales como:

- \* La inducción de estudiantes del Bachillerato a través de conferencias sobre administración pública impartidas en las escuelas preparatorias.
- \* Elaboración de guías introductorias de las carreras universitarias en administración pública.
- \* Confección de manuales introductorios al estudio de la administración pública.



Es recomendable que, en la medida de lo posible, los alumnos inscritos en Pregrado destinen a sus estudios un mínimo de medio tiempo de trabajo, en tanto que en Posgrado es conveniente que inviertan tiempo completo. Con respecto al segundo es necesario que los alumnos inscritos en Maestría y Doctorado ejerciten sus estudios con apoyo de becas y estímulos económicos, para fortalecer sus estudios a tiempo completo. Por cuanto a estudiantes de Pregrado se aconseja instituir un programa de becas para garantizar la permanencia de alumnos debidamente seleccionados e inducir la inscripción alternativa en la enseñanza a distancia para quienes deseen experimentar otras modalidades educativas.

El sistema presencial en Pregrado sigue siendo un nivel educativo en el cual puede prosperar el uso de la cátedra magistral, pero debidamente revaluada y renovada por medio de una apropiada formación pedagógica y didáctica del profesorado, la preparación de programas de asignaturas actualizados y nutridos con bibliografía pertinente, y con el auxilio de tecnologías de enseñanza moderna, tales como los proyectores, los circuitos cerrados de

televisión y otras similares. La enseñanza a distancia en Pregrado, en contraste, debe estar basada en la tutoría y el concurso de un profesorado tutorial cuyas funciones académicas sean:

- \* Orientar la formación de los alumnos
- \* Conducir los seminarios
- \* Señalar las lecturas y actividades académicas
- \* Dirigir los trabajos escritos y de investigación

Hay experiencias en la Región, principalmente en Colombia, donde la enseñanza a distancia es una opción educativa ante el sistema escolarizado que puede servir de ejemplo para su implantación en otros países, de conformidad con sus situaciones nacionales peculiares. (14)

### 3. Modernización Curricular

El Taller de Expertos estuvo encaminado, principalmente, a desenvolver políticas sobre modernización curricular para la formación de

<sup>14</sup> La ESAP es un establecimiento público dedicado a labores de formación de los gerentes públicos colombianos, según reforma de su estatuto mediante decreto presidencial de 1987. Dicha formación comprende nutridos programas de enseñanza que incluyen al Pregrado y al Posgrado, así como una carrera corta y una variedad de especializaciones. En su seno se desenvuelve la Maestría en Administración Pública, y la Formación Universitaria en Administración Pública y la Formación Universitaria en Administración Regional y Urbana, ambas en Pregrado. Esta última corona una carrera corta que se denomina Tecnólogo en Administración Municipal, que constituye un peculiar programa de formación de recursos gerenciales por medio de sistemas de enseñanza presencial en la ciudad de Medellín y a distancia a

través de 70 centros regionales de Administración Pública (CREAP). Este programa tiene como objeto formar administradores locales competentes para todos los municipios colombianos y su impartición está fundada en un sofisticado sistema de cómputo ramificado en los 70 CREAP, que sirven como focos receptores e irradiadores de la enseñanza. Cuentan estos centros con bibliotecas, terminales de computación, videos, microfichas y una base de datos integral de todos los municipios del país. Dentro del Taller se puso énfasis en el papel del Programa de Tecnología en Administración Municipal como un instrumento exitoso y eficiente para los programas de descentralización aplicados por el Gobierno Colombiano y que son piedra angular de la reforma del Estado.

gerentes públicos. Al respecto, dichas políticas se centraron en los siguientes criterios:

1. Actualización de los planes y programas de estudio.
2. Diseño curricular con la introducción opcional de la formación profesional progresiva.
3. Recomendación de un núcleo de asignaturas básicas y un núcleo de asignaturas complementarias.
4. Distinción del papel de Pregrado y el Posgrado
5. Incorporación en los currícula de actividades aplicadas: Talleres y Prácticas Profesionales.
6. Agregación en los currícula de Seminarios de Investigación y de Tesis, y formular programas de recepción profesional optativos.
7. Asociar a los planes y programas de estudio, estadías en los campos de desempeño e intensificar el uso del servicio social.

En Iberoamérica es perceptible el rezago de los currícula en administración pública, motivo por lo cual su modernización inspira recomendaciones de mucho interés. Es aconsejable que los planes de estudio universitarios en gerencia pública:

- \* Se formulen bajo una nueva noción de lo público
- \* Partan del concepto de gerencia pública

- \* Comprendan a un público de usuarios variado
- \* Se diseñen de manera flexible y adaptativa
- \* Cuenten con programas de asignatura continuamente renovados

A la fecha la noción de administración pública tiende a ceder su lugar al concepto de gerencia pública, no como un mero cambio de título, sino como una transformación muy sensible del papel del Gobierno moderno ante una sociedad civil diversificada, activa y participante. Páginas arriba se ha destacado suficientemente la noción moderna de la gerencia pública, de modo que huelga que volvamos a ella. Hay que recalcar el cambio de significado de lo público, antaño sinonimia de Gobierno, y ahora desenvuelto más imaginativamente en los espacios de actividad colectiva que brotan con el advenimiento de una sociedad civil más vigorosa y móvil. Hoy en día estos espacios han dejado de reclamar la exclusividad del Estado, sujeto a una reforma profunda y radical, y se ensanchan hacia los ámbitos más variados y versátiles de nuevos agrupamientos humanos significados por la participación civil y la autogestión. Se deja poco a poco a la administración pública, para acceder a la administración de lo público, a la gerencia de lo público. Los usuarios de la enseñanza universitaria y de la capacitación gubernamental ya no son sólo los administradores, el espectro educativo se ha extendido a parlamentarios, jefes de partidos políticos, líderes de asociaciones civiles, y jueces y funcionarios judiciales, y se explaya asimismo hacia los administrados que

asumen a la gerencia pública como un deber de autoadministración colectiva. (15)

La velocidad de los cambios actuales en la "Aldea Común" reclaman planes de estudio flexibles y adaptativos, abiertos a las transformaciones planetarias y regionales, y más particularmente exigen un concepto de gerencia pública como la aquí definida. Los programas de asignatura deben tener objetivos de enseñanza, y contenidos y bibliografías continuamente innovados al tenor de tiempos que exigen una adaptación permanente. Uno de los grandes problemas de la enseñanza de la gerencia pública es la petrificación de los currícula, de modo que es recomendable que el diseño de planes de estudio se haga en atención a un pronóstico razonable a corto plazo sobre la evolución de los acontecimientos futuros para facilitar una modernización continua.

Los nuevos escenarios en los que se desenvuelve la gerencia pública moderna reclaman la distinción curricular de los niveles educativos, en función de los requerimientos profesionales del Gobierno y, hoy día, por una gama de nuevos grupos civiles colectivos y una iniciativa privada más participativa cuyas relaciones con el sector público se hacen más complejas y estrechas. Es necesario:

- \* Discernir los requisitos de desempeño profesional.

<sup>15</sup> En Costa Rica se están verificando notorios progresos sobre el ensanchamiento de la formación gerencial, más allá de los círculos tradicionales del Gobierno. El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, además de su clara vocación empresarial privada, enseña gerencia pública para una variedad de usuarios. El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) lleva adelante una amplia labor en esta materia.

- \* Diseñar los currícula en atención a la formación profesional progresiva.

Actualmente el gerente público moderno se desempeña principalmente en los Gobiernos, pero no sólo en ellos, sus ámbitos de ejercicio profesional son más variados y diferenciados, y se han extendido a los grupos emergentes de la sociedad civil. El papel de las Universidades es cada vez más importantes, pues los Centros de Desarrollo Funcionario de Estado solo están en disposición de atender la capacitación de los servidores públicos. Los procesos de reforma del Estado comprenden programas intensos de descentralización que requieren gerentes públicos municipales y administradores regionales y urbanos, a la par que una variedad de grupos sociales se administran por sí mismos. Grados de desempeño tan variados precisan dosis diferenciales de formación gerencial y los Pensum deben atender estas diferencias sustanciales, y esto puede hacerse a través del diseño curricular fundado en el criterio de formación profesional progresiva. (16)

Planes de estudios de Pregrado con base en la formación profesional progresiva, que dentro de un Pensum de Licenciatura comprenda una carrera corta de dos años y medio o cinco semestres, pueden configurar desempeños profesionales específicos, por ejemplo, para la administración municipal y más adelante para

<sup>16</sup> La formación profesional progresiva puede ser una respuesta a esta variedad de demandas de formación gerencial. En Colombia la ESAP cuenta, como lo advertimos, con la carrera corta de Tecnólogo en Administración Municipal, de tres años de estudio, que se complementa con dos más para el otorgamiento del título de Licenciatura en Administración Regional y Urbana. Al tiempo que se preparan administradores para los municipios

la administración local y después para la administración nacional. Además posibilita la prosecución de la carrera profesional hasta alcanzar la Licenciatura. Un diseño tal facilita la inducción de la población escolar, define los niveles vocaciones de desempeño y dota de los conocimientos y aptitudes exactas que requiere el educando. Dentro de este prospecto, las carreras cortas pueden servir a la formación de especialistas en tecnologías administrativas, tales como administración de personal o administración de presupuesto y programación.

El Pregrado debe:

- \* Preparar para el diseño y manejo de tecnologías administrativas
- \* Sentar bases para desempeños profesionales de gerencia pública
- \* Comprender en sus currícula mecanismos de capacitación gerencial, tales como Talleres y Prácticas Profesionales
- \* Aprovechar intensivamente al Servicio Social como mecanismo de capacitación gerencial.

Los currícula de Pregrado deben contener Seminarios de Tesis y Programas de Titulación con opciones múltiples, tales como elaboración

colombianos, en los planes de estudio se sientan bases para un desempeño profesional más complejo en Pregrado, a través de la mencionada Formación Universitaria en Administración Regional y Urbana. De igual interés es la experiencia costarricense representada por la Escuela de Administración Pública, de la Universidad de Costa Rica que ofrece tres niveles sucesivos de graduación en Administración Pública: Diplomado, Bachillerato y Licenciatura, una vez que cursaron respectivamente 3, 4 y 5 años. El objeto de este Programa es "brindar fases sucesivas de profesionalización integral".

de memorias en cursos adecuados e informes de Servicio Social. Es muy conveniente que las memorias y tesis de recepción profesional incluyan temas de interés público y social, y de ser posible se sustenten en concursos sobre problemas nacionales y sociales promovidos en lo común entre las Universidades y los Gobiernos.

Por su parte, el Posgrado debe estar destinado para:

- \* Perfeccionamiento gerencial público con miras a desempeños profesionales aún más complejos
- \* Formar al profesorado de carrera
- \* Desenvolver la investigación científica en gerencia pública

En países donde sólo existen Posgrados es aconsejable la incorporación curricular de mecanismos de capacitación como los señalados para el Pregrado, pero particularmente la estadia dentro de programas de capacitación funcional en instituciones gubernamentales.

Por la índole de la función respectiva del Pregrado y el Posgrado según el país del que se trate, es recomendable que el núcleo de las asignaturas básicas en cada caso sea diverso, dado que se trata de dos niveles educativos distintos. El discernimiento de estas asignaturas debe estar fundado en tres criterios: valores, conocimientos y habilidades definidos como fundamentales para la formación de los gerentes públicos. El núcleo de materias básicas debe incluir asignaturas relativas a la gerencia

de organizaciones públicas; materias de aplicación de técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo consideradas como esenciales para la comprensión y manejo de procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, y de procesos decisorios y de resolución de problemas; y materias que faciliten una comprensión del medio en el cual operan las organizaciones públicas, esencialmente las referentes a las instituciones, procesos y conductas políticas, sociales y culturales.

Por cuanto a Pregrado se sugiere, más particularmente, que los planes de estudio contengan entre otras asignaturas como las siguientes:

- \* **Materias Básicas:** Matemáticas, Computación, Economía, Ciencia Política, Sociología, Teoría de la Administración Pública, Teoría de la Organización y Políticas Públicas.
- \* **Cursos de Tecnologías Administrativas:** Programación y Presupuestación, Contabilidad Pública, Organización y Sistemas, Administración de Personal, Funcionamiento del Sector Público, Relaciones Intergubernamentales, Empresa Pública, Derecho Administrativo y Administración de las Comunicaciones.

Es recomendable que la longitud cronológica del Pregrado sea de cinco años lectivos, independientemente que su sistema sea anual, semestral o trimestral, habida cuenta de la complejización creciente de los nuevos ámbitos de desempeño profesional y por tanto de los

requerimientos de más y mejores insumos educativo.

Con respecto al Posgrado, en nivel de Maestría el Pensum debe contener seminarios como entre otros los enseguida enumerados:

- \* **Primer Curso:** Ciencia Política, Sociología, Matemáticas y Derecho Administrativo.
- \* **Segundo Curso:** Teoría Avanzada de la Organización, Teoría Avanzada de la Administración Pública, Comportamiento Organizativo, Proceso Decisorio, Control de Gestión, Economía del Sector Público y Gestión Estratégica.

En lo referente al Posgrado en el nivel de Doctorado, los currícula deben estar diseñados en pro de la investigación original y desenvolverse con base en el sistema de tutoría individual. Es aconsejable que en paralelo a la tutoría se desenvuelvan seminarios de metodología y cursos de métodos y técnicas de investigación, en apoyo de los trabajos investigativos, además de seminarios de discusión de los proyectos y progresos en las faenas investigativas, y programas de contactos permanentes con claustros de investigadores de los Institutos Universitarios dedicados a la investigación en ciencias sociales.

En Pregrado la formación gerencial está destinada a comprender las realidades y utilizar con espíritu crítico y creativo las tecnologías administrativas que definen el saber profesional en la administración pública. Su diseño curricular debe conducirse hacia las

ciencias sociales, la teoría de la administración pública y las tecnologías administrativas.

En Maestría se debe desenvolver un dominio específico de un campo de la administración pública, con la finalidad de identificar y analizar problemas, e incidir sobre la realidad administrativa. El diseño curricular debe encaminarse hacia disciplinas de la gerencia pública que den acceso a un dominio específico y complementarse con ciencias sociales aplicadas.

Finalmente, el Doctorado desenvuelve la autonomía del pensamiento y la capacidad para producir conocimientos en el campo de la administración pública. Su diseño curricular avanza y complementa el dominio de un campo de conocimiento y de las disciplinas que habilitan para la sistematización y producción de conocimientos.

El campo de desempeño del gerente público ha trascendido a las organizaciones gubernamentales, se extiende a otras instituciones políticas y sociales. (17) Su formación académica, por tanto, debe comprender planes de estudio que entrañen nuevos campos de su ejercicio profesional, tales como:

- \* Gestión de Programas Sociales Masivos
- \* Administración de la Ecología

- \* Organizaciones de Participación Ciudadana
- \* Gestión de Colectividades Sociales
- \* Gerencia Pública para Parlamentarios y Funcionarios Judiciales

Los nuevos cometidos de la gerencia pública reclaman la participación del administrador público moderno en campos emergentes de actividad, por lo cual es recomendable que los Pensum comprendan asignaturas tales como:

- \* Métodos y Técnicas de Consultoría
- \* Técnicas Parlamentarias
- \* Técnicas de Negociación

#### 4. Perfil Deseable del Gerente Público

Todas las recomendaciones antes dichas, producto de los trabajos del Taller de Expertos, nos acercan al perfil deseable del gerente público y a la formación adecuada para alcanzar este perfil

Hay que recordar que la moderna gerencia pública está basada en líneas flexibles de autoridad y en un amplísimo ámbito de comunicaciones. El gerente público moderno se caracteriza por la capacidad de análisis, la aptitud para introducir racionalidad en el proceso

<sup>17</sup> Destacan las comunidades civiles dentro de las instituciones sociales emergentes. Ellas son objeto de la gerencia pública moderna, especialmente de lo que se conoce como Proyectos Comunitarios. Como se indica en uno de los textos usuales en Brasil, donde hay grandes adelantos al respecto, los Proyectos Comunitarios están encaminados a formar instrumentos de planeación que favorezcan el desempeño de las comunidades y el uso racional de sus recursos, así como definir los métodos y

estrategias de participación comunitaria. "Los Proyectos Comunitarios son un conjunto de actividades, organizadas en acciones concretas, que atienden necesidades sentidas e identificadas por las comunidades dentro de un espacio de participación creado por ellas mismas o estimulado por los demandantes". Fernando Guilherme Tenório et al. *Elaboracao de Proyetos Comunitarios*. Rio de Janeiro. 1991. pp. 7-8.

decisorio y la habilidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales. Formula y aplica políticas, y dirige a un grupo humano hacia el objetivo elegido bajo criterios teleológicos y de retroalimentación. Para alcanzar el perfil deseable del gerente público, los currícula deben estar diseñado de tal modo que el estudiante universitario adquiera nuevos conocimientos, aptitudes y valores sobre el trabajo administrativo a través de la visualización de nuevas formas de acción en determinados contextos organizativos del sector público y la sociedad civil. Los Pensum deben tener contenidos en sus programas de estudios que faciliten la adquisición de capacidades de decisión para el planteamiento de objetivos, la configuración de estrategias y el desarrollo de habilidades de relación interpersonal y de liderazgo.

Los planes de estudios modernos que entrañen una adecuada formación de gerentes

públicos, los capacitarán para comprender las complejidades de los procesos decisorios en las organizaciones públicas, para desarrollar relaciones humanas armónicas en su seno, para generar nuevos modos de pensar y para estimular la asunción del papel individual en las tareas colectivas. Las labores del gerente público moderno se desenvuelven no tanto en la aplicación de técnicas administrativas, como en los procesos de planeación, programación, aplicación y evaluación de decisiones y de políticas.

Los escenarios en que se desenvuelve el gerente público son las organizaciones públicas y sociales en las cuales los procesos de determinación de objetivos, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales requieren de un protagonista activo, versado y competente. Demandan a un gerente público formado adecuadamente para desenvolver las potencialidades de las organizaciones modernas.

## **Documentos de Base**

- 1) Cómo será la gerencia en los 90.  
Autor: Dr. Bernardo Kliksberg
- 2) Diagnóstico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (Argentina)  
Autores: Lics. Jorge Etkin y Aníbal Patroni
- 3) Diagnóstico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (Brasil)  
Autor: Dr. Enrique Saravia
- 4) Informe para la misión de Ciencia y Tecnología sobre el estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en el área de administración (Colombia)  
Autores: Dres. Manuel Rodríguez Becerra, Carlos Dávila y Luis Romero
- 5) Diagnóstico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (Costa Rica)  
Autor: Lic. Iveta Gáneva
- 6) La Formación Profesional de Administradores Públicos en México.  
Autor: Dr. Omar Guerrero.
- 7) Diagnóstico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (Perú)  
Autores: Lic. Jorge Ruiz Carrillo y Dra. Gloria Castillo.
- 8) Demandas de Formación Directiva desde la perspectiva del sector público (Argentina)  
Autor: Lic. Pablo Antonio Fontdevila.
- 9) Experiencias en el Desarrollo de Capacidades para la descentralización y gestión municipal (Colombia)  
Autor: Dr. Marino Tadeo Henao Ospina
- 10) Conclusiones sobre la experiencia mexicana en la formación de gerentes públicos (México)  
Autor: Dr. Omar Guerrero Orozco
- 11) Comentarios sobre los principales desajustes observables en la práctica entre la formación usual y las necesidades del sector público (Chile)  
Autor: Dr. Ignacio Pérez Salgado
- 12) Énfasis actuales en la NASPAA en la formación de administradores Públicos en los Estados Unidos (EE.UU.)



Autor: Dr. Wendell Schaeffer.

- 13) Una visión crítica de déficits en la preparación académica para la gestión pública en los Estados Unidos conclusiones útiles para América Latina (EE.UU.)

Autor: Dr. Jorge Tapia

- 14) Administración Pública como disciplina académica (Brasil)

Autor: Dr. Paulo Motta

- 15) La modernización administrativa en las democracias avanzadas, las políticas de los 80: contenidos, marcos conceptuales y estrategias (España)

Autor: Dr. Joan Prats

- 16) El papel de la Investigación en los curriculums

Autor: Dr. José Sulbrandt

- 17) Desarrollos modernos en ciencias gerenciales y necesidades de formación derivadas

Autor: Dr. Bernardo Kliksberg

- 18) Universidad, Formación de Administradores y Sector Público en América Latina. Fondo de Cultura Económica, México

Autor: Dr. Bernardo Kliksberg