

BRO

16004

Conferencia en el CLAD

Lisboa, noviembre 2002

PANEL. Didacteca : Integración en la formación en administración y gestión pública

La ENAP de Quebec y la Didacteca internacional en administración pública.

Por Denis Proulx, Ph.D., profesor,
Coordinador para America latina en la Didacteca internacional de administración pública
École nationale d'administration publique (ENAP)
Université du Québec



*Texte présenté lors de la Conférence du CLAD,
tenue à Lisbonne, Portugal, en novembre 2002.*

La ENAP de Quebec y la Didacteca internacional en administración pública

La Didacteca es un programa especial de cooperación y colaboración entre diferentes instituciones de las Americas (del Norte, central y del Sur), además de instituciones de Africa y de Asia. Existen subgrupos dentro de la Didacteca, en particular un grupo latino americano que esta aqui. Se financia este programa por la Agencia canadiense de desarrollo internacional (ACDI). El nombre de Didacteca es una contracción de las palabras didactica y biblioteca, lo que significa que se debe mejorar la enseñanza de la administración pública y tambien dejar huellas tangibles como lo hace una biblioteca.

¿Cuales son sus objetivos?

- Alcanzar el mejoramiento de la capacidad de los establecimientos de formación para modernizar su Función pública nacional.
- Favorecer una cooperación multilateral con el proposito de compartir la expertise de cada institución dentro de la red.
- Favorecer tambien el refuerzo de los establecimientos de formación en diferentes campos de actividad que son típicos de estas organizaciones
 - La capacitación de los funcionarios públicos: en este campo se necesita mejorar los métodos de enseñanza, modernizar los contenidos de formación, modernizar la tecnologia de apoyo a los individuos, a los grupos y a las instituciones clientes de las escuelas e insitutos de formación.
 - La consultoria con los entes de los gobiernos o de las diferentes organizaciones públicas nacionales, estatales, provinciales o locales. Las Administraciones públicas necesitan ayuda o apoyo para enfrentarse a los desafios nuevos de la globalización et de la mundialización, y es importante que nuestras instituciones tengan una oportunidad de intercambiar sobre esto.
 - La carrera de la mujer en administración pública. El gobierno canadiense reconoce las dificultades encontradas por las mujeres en el desempeño de su carrera. Entonces, el proyecto de Didacteca incluye una dimensión de apoyo a las mujeres que ya estan dentro de las organizaciones gubernamentales. Esta dimension comporte unas dimensiones orientadas a la carrera, a las capacidades de gestión y a varias actividades que prodran permitir a las mujeres encontrarse un mejor desarrollo en administración pública.
 - Consolidación de laces durables entre establecimientos. Muchas veces, los responsables de Instituciones se encuentran y firman acuerdos de cooperación pero después no ocurre nada por falta de proyectos concretos y falta de financiamiento. Tenemos aqui una oportunidad de iniciar proyectos precisos, como lo que se ha hecho desde cinco años entre el INAP México y la ENAP en Canadá. Varios profesores de ambas instituciones se han visitado, hemos tenido seminarios, conferencias, varias actividades académicas, para dar solo unos ejemplos.

20/29/72
1000

- Modernización de la función pública. El papel específico de las instituciones de formación en administración pública es de intercambiar con su Administración pública, para determinar sus necesidades y para ofrecer un apoyo académico o externo a estos problemas ligados a la modernización.

Numerosos programas de reformas administrativas se han iniciado en los países donde operan nuestras instituciones. Los objetivos de estas reformas son generalmente ligados a una mejor eficacia de la Función pública, a un mejoramiento de la calidad de los servicios a la población, a una mejor eficiencia, a la disminución de los costos como el crecimiento de la productividad, a la descentralización del Estado, a la introducción de nuevas tecnologías, et cetera.

Casi todos programas de modernización incluyen una dimensión de capacitación y formación de los funcionarios públicos, y particularmente los administradores públicos. Son ellos que constituyen la base de los usuarios de los servicios que ofrecen nuestras instituciones. El peso de la innovación administrativa y del éxito del cambio propuesto se queda con ellos. Tienen las responsabilidades claves que harán que será posible lograr o no los cambios deseados.

Estos cambios implican el desarrollo de habilidades intelectuales, de habilidades de gestión y de habilidades personales por estos administradores públicos. En el ámbito intelectual, es importante mejor entender la complejidad de las cuestiones políticas y organizacionales de los diferentes sectores de la administración pública, es importante saber utilizar y aprovechar en la acción las diferentes teorías y los modelos de gestión, y desarrollar una capacidad de análisis y síntesis.

El desafío para las Escuelas e Institutos socios

Se considera en este proyecto que lo importante para nuestras instituciones tiene que ver con unos elementos que van a condicionar la eficacia de nuestras acciones futuras.

- 1. La disponibilidad de una base de formadores competentes: este elemento ha sido fundamental a causa de las actividades de modernización, a causa de la profesionalización de los funcionarios, a causa del desarrollo de los métodos de enseñanza en términos de contenido como pedagógico y técnico, a causa de las exigencias cada día más grandes de las organizaciones clientes.
- 2. Una formación enfocada sobre las necesidades de los administradores implicados en las reformas administrativas. La vinculación entre las preocupaciones propias de las Administraciones públicas y la oferta de servicios de formación, capacitación, consultoría e investigación debe ser más estrecha que antes. En este sentido hay que reenfocar la oferta de nuestras instituciones para ajustarla a las necesidades nuevas de los funcionarios del estado.
- 3. Un papel de consultoría con los gobiernos. Es importante que nuestras instituciones hagan servicios de consultoría que sea para enriquecer la calidad de la formación oferta o que sea para hacer aprovechar de parte de nuestras Administraciones la dinámica académica y la información que podemos compartir sobre las innovaciones en gestión.
- 4. Una formación continua orientada sobre la transformación de las Administraciones. Este punto es importante para orientarnos más hacia la acción. El papel de las instituciones

académicas no debe ser unicamente proponer una discusión filosófica y teórica pero también ser un elemento del cambio. La presión del entorno obliga a los gobiernos a modificar su enfoque a la Administración pública y es importante que seamos un socio activo en esta dimensión.

- 5. Una formación específica para las mujeres administradoras. La cuestión de la mujer en la Administración, como en la sociedad en general, es parte de las preocupaciones de la Didacteca que busca maneras de favorecer una expansión de su papel por seminarios y actividades de formación o de investigación.
- 6. La modernización de los programas de formación. Es una dimensión crítica; ajustar los programas a los métodos los más modernos, adaptados a funcionarios de experiencia, adaptados a organizaciones en cambio, con exigencias grandes en un entorno donde se sabe más y más lo que se hace en otros lugares. De un lado esto significa un ajuste a las presiones de la mundialización, del otro el hecho de tener programas más conformes a las expectativas locales y nacionales.
- 7. Unas actividades de reflexión y de publicaciones nacionales. Como lo implica el concepto de Didacteca, es importante dejar documentos para asegurar la permanencia de los mejoramientos obtenidos.

La idea general es favorecer intercambios y alcanzar a un enriquecimiento mutuo de los socios que participan en este programa de Didacteca. Estos desafíos exigen que nuestras instituciones podían unirse para compartir su experiencia, sus capacidades, sus innovaciones y sus publicaciones.

¿Cómo se manifiesta el apoyo concreto de parte de la Didacteca?

La Didacteca va a apoyar a los programas de capacitación, a los programas de formación a distancia, a los programas de consultoría, a las actividades de formación de formadores y al material didáctico que debe acompañar a todo esto. El apoyo consiste en el financiamiento de actividades comunes, seminarios y comunicaciones a distancia.

Para las mujeres que constituyan un elemento significativo del programa de Didacteca, se va a trabajar la cuestión de las competencias y de la gestión de la carrera.

El tercer elemento será la cuestión de la investigación y de las publicaciones que serán favorizadas y apoyadas en el ámbito de la red como al nivel específico de cada institución.

La red Didacteca

Entonces la Didacteca constituye una red y esta red es una dimensión central del programa. La idea de red constituye una manera de asegurar a la perennidad del programa. Existe una preocupación que siga algo, después de la fin del financiamiento, para instituciones de administración pública de diferentes países. Entonces debemos encontrarnos técnicas y maneras de funcionar que sobrevivieron al programa de Didacteca y su financiamiento actual.

La formación a distancia, incluyendo la utilización del Internet, es parte de los medios previstos para asegurar a esta permanencia de la red de cooperación. El objetivo consiste en asegurar lazos entre las instituciones asociadas pero particularmente al nivel de los docentes, de los consultores y de los investigadores. Es sumamente importante que resulte de eso una apropiación de la competencia y de la expertise por cada establecimiento.

Además, estamos buscando nuevos enlaces entre los socios de la Didacteca y otros establecimientos en Canada como en otros países.

El establecimiento de la red se hará de manera concomitante con el desarrollo de servicios específicos para las instituciones. Lo importante de parte de la Didacteca es que los socios desarrollen e implementen programas específicos en administración pública y no simples cursos. Los cursos pueden ser útiles pero generalmente desaparecen después de un rato, porque son elementos demasiado específicos. Necesitan una vinculación a algo completo para sobrevivir. En el pasado, nuestra experiencia ha sido que los cursos evolucionan hacia una simplificación y una pérdida de valor si no tienen este enlace a un programa, que agrega otros actores a la evaluación y el mejoramiento del curso que el único docente.

El interés propio de la ENAP

1a. La internacionalización de la misión

La ENAP busca internacionalizar todavía más su misión. Desde más de 30 años se ha involucrado en varios programas y actividades en varios países, en primer lugar en Africa francófona y bastante en America latina. Hemos estado socios con la Universidad de Costa Rica en un proyecto de maestría en administración pública en San Jose con el Instituto centroamericano de Administración pública hace 20 años, hemos tenido actividades comunes con la Universidad de Chile con la formación de administradores municipales, como hemos tenido actividades comunes con un número de instituciones de la America latina en varios países.

Pero aquí, hacemos un paso adelante, proponiendo un programa de intercambio como socios con la idea que este programa siga después del propio financiamiento de la Agencia canadiense. La idea general es que hay mucho para ganar en el intercambio académico. Se aprende de las experiencias de otros, a pesar de las fuerzas diferentes que todos tienen. La mejor comprensión de la interacción entre las instituciones de formación e investigación en administración pública permite a cada una de tener nuevas ideas y modelos para interactuar con su propia administración pública.

1b. Hacer la promoción de las competencias ya desarrolladas en la enseñanza superior.

Al nivel nacional como al nivel internacional, tuvimos la oportunidad de desarrollar programas nuevos, métodos de enseñanza modernos, video conferencia, cursos por Internet, uso de casos, participación activa en el aprendizaje. Es muy interesante compartir todo eso, según las necesidades de cada uno, según la experiencia propia de cada uno, si consideramos que los funcionarios públicos de varios países tienen problemáticas comunes y problemas semejantes.

1c. Sensibilizar la población canadiense a problemáticas internacionales.

Las realidades del mundo escapan a veces a los ciudadanos de nuestra sociedad, y la existencia de la Didacteca ha sido una oportunidad para hacer conocer sus actividades y luego los países socios, para favorecer la curiosidad y los conocimientos de nuestros estudiantes, y para mejorar la perspectiva de los profesores que aceptaron involucrarse en este programa; esta dimensión tiene que seguir desarrollándose.

2. Fondo de iniciativas en investigación y publicaciones.

Este fondo permitiera hacer conocer la situación por los trabajos realizados y publicados. La estructura de la Didacteca asegura una distribución muy ancha, al nivel internacional, de las producciones académicas resultando de este esfuerzo. Consideramos que la falta de distribución, particularmente en América latina, de los trabajos y las investigaciones que se realizaron en otros países, constituye una dificultad suplementaria para los académicos involucrados en el mejoramiento de la Administración pública en general.

Este elemento es muy concreto y bastante original. Casi todos los gobiernos se enfrentan ahora a problemáticas comunes, como la reducción del tamaño del estado después del crecimiento de los años sesenta a ochenta, como la reforma administrativa, como la profesionalización de la administración pública, como el ajuste a nuevas tecnologías como los servicios por Internet o el enfoque al ciudadano en la Gestión pública moderna. Hay una gran importancia dada al hecho de tener una Administración pública más abierta, más sensible a las necesidades de los usuarios de los servicios del estado, más eficiente y más eficaz.

Lo importante es entender que a partir de esas preocupaciones, cada Administración escoge sus propias soluciones más adaptadas a su situación social, económica, política, legal, a su actual sistema administrativo y a sus valores nacionales. Esto explica nuestro interés en el hecho de entender como se producen estas variaciones, cuales son las diferencias entre nuestras sociedades.

De un lado tenemos una información interesante por el “Observatoire de l’administration publique” en el sitio WEB de la ENAP (www.enap.quebec.ca) (tocar “bienvenue” y después “Observatoire”) que publica (en francés) cuatro documentaciones: VIGIE que es una carta bimestrial, publicada cinco veces al año, enfocada sobre la detección y el monitoring de experiencias en reforma. Publica también COUP D’ŒIL, otro bimestrial en alternancia con VIGIE, dedicado a la análisis comparativa, con artículos breves. Publica finalmente TÉLESCOPE, que es una revista de análisis comparativa enfocada a problemáticas específicas a partir de trabajos de grupos de investigación o de encuentros científicos.

Del otro lado, existe la posibilidad de financiar pasantías de estudiantes y de egresados de las instituciones socios de la Didacteca permitiendo a cada uno familiarizarse con la práctica de los otros socios por el medio de estos egresados. Estuvo en el pasado una experiencia particularmente útil, aunque exige el aprendizaje del idioma de trabajo si se hace entre Quebec y los socios que hablan español.

3. Concepción de cursos sobre temas vinculados al desarrollo internacional que podran integrarse o agregarse a los programas de estudios.

Ahora las cuestiones de reforma administrativa, aunque son tratadas de manera diferente en cada país, tienen muchos puntos comunes. Es importante saber que se trata en otras sociedades, la tasa de éxito, los problemas encontrados, la adaptación a los valores nacionales y las nuevas maneras de hacer la gestión pública.

4. La Didacteca se esta preparando al desarrollo común de un programa de cursos de administración pública a distancia.

Los diplomas estarian reconocidos por todas las Instituciones participantes, aunque el desarrollo del curriculum de base se haria por la ENAP. Cada instituto o escuela podra ajustar el contenido a su situación, si considera que es necesario, o escoger cuales cursos tienen pertinencia para sus necesidades e integrarles a su oferta de cursos. Este programa sera desarrollado principalmente por Internet pero tambien puede utilizar la videoconferencia. Se constituye el programa de cinco asignaturas preparadas en la ENAP que se ofrecen en más de doze paises. El programa para America latina esta en castellano pero puede cambiar en cada país según el interés de la institución nacional. Este puede desarrollar uno o dos cursos para su clientela y el programa se queda reconocido por la ENAP.

5. La Didacteca quiere tambien desarrollar vinculaciones y enlaces con organizaciones internacionales como, en nuestro caso, el CLAD o la OUI. La idea de la red de formación en administración pública no esta cerrada. Es importante seguir compartiendo elementos de información, de programas de capacitación o formación, proyectos de investigación con otras instituciones. Sin embargo el financiamiento esta limitado a las instituciones presentes aqui: este significa que una institución deseando agregarse a unos proyectos deberia financiar su parte de las actividades comunes. ¡Tambien significa eso que si no hay costos es muy facil participar!

Lecciones del pasado

Como este proyecto de Didacteca 2 es la segunda fase de un proyecto que era la Didacteca 1, podemos considerar la evaluación que se hizo de la primera parte y continuar con los elementos prospectivos de la evaluación externa.

Los evaluadores externos de la primera fase hicieron los comentarios siguientes sobre esta primera fase.

1. La clientela de la formación constituye un potencial inmenso en terminos de impacto en el entorno.
2. El idioma no es un obstaculo a la cooperación pero la Didacteca deberia maximisar sus resultados en cuanto al idioma utilizado.
3. El valor agregado de la Didacteca tiene más que ver con la riqueza de los intercambios y el enfoque comparativo.
4. Las actividades de promoción de la carrera de la mujer fueron bien apreciadas y juzgadas fertiles para el cambio.

5. Los seminarios internacionales han merecido comentarios elogiosos de parte de los participantes porque la tasa de satisfacción ligada al contenido del aprendizaje fue altísima. Estos seminarios han sido ocasiones de producción de material didáctico.
6. El éxito ligado al uso de material tecnológico no fue tan grande.
7. La realización de las pasantías de parte de jóvenes egresados en las instituciones asociadas fue un éxito importante. En particular las que ocurrieron en el INAP de México.
8. El desarrollo de material didáctico local, como la producción de estudios de casos por los profesores de las instituciones implicadas fue muy apreciado. El interés de todos los socios para el uso de casos en la formación de administradores públicos se mantuvo muy grande. Se publicaron un libro con casos de Túnez y un otro de casos de todos los institutos miembros.

Elementos de prospectiva para la segunda fase como consecuencia

1. Es muy pertinente construir la planeación alrededor de nociones de necesidades comunes y de necesidades específicas más que bilateral. Es importante que la estrategia ofrezca una respuesta común a intereses comunes, permitiendo así de aumentar la eficiencia de la Didacteca 2. Entonces queremos evitar tener relaciones bilaterales con cada uno de los socios, para orientarnos sobre la especificación de elementos comunes y la consolidación de la red.
2. Es pertinente dar la prioridad a las necesidades comunes aunque respondiendo a las necesidades específicas. Esta prioridad debe volverse central en el enfoque de la Didacteca y exige de cada socio que se concentre sobre los elementos comunes con los otros socios.
3. Reconocer las diferencias específicas nos conduce a definir dos grupos lingüísticos, uno hablando francés y este hablando español. Dentro de cada subgrupo podemos pensar en tener actividades comunes estructurando la relación.
4. Es muy importante bien determinar las necesidades de los socios, escoger los más importantes y tener un fondo de desarrollo para proyectos locales.
5. Hay que organizar los contenidos, la materia en programas estructurados en administración pública.
6. Es importante desarrollar la educación a distancia, particularmente en América latina, considerando las necesidades como el interés para esto.
7. Hay gran interés y necesidad para efectuar investigaciones comparadas. Ya se ha comenzado eso y es importante clarificar nuestros intereses para adelantar con este tema. Es sumamente raro que tengamos financiamiento para investigación comparada, debemos utilizar la ocasión para modificar nuestros comportamientos en este ámbito.
8. Es pertinente asegurar la distribución del programa por escalones. Las cuestiones del interés colectivo y de las actividades comunes, de los agrupamientos regionales, de las necesidades específicas y de las acciones locales constituyen elementos claves del proyecto.

Estos elementos prospectivos definen los grandes ejes de la intervención dentro de la Didacteca. Nos permiten también definir tres niveles de intervención en el futuro. Tendremos un nivel local, un nivel regional y un nivel internacional. Así cada socio tendrá la posibilidad de hacerse una programación personalizada según sus necesidades y será posible organizar varios agrupamientos de socios en redes regionales o multilaterales. La Didacteca se encuentra así como un lugar de intercambio donde las instituciones interesadas a la gestión pública pueden adquirir nuevos conocimientos, intercambiar o mejorar lo que ya tienen, o discutir, o intercambiar o asegurar una mejor difusión de lo que hacen.

¿Que significan estos tres niveles de producción?

Que sea al nivel de necesidades específicas de cada socio o para establecer o reforzar asociaciones y redes entre establecimientos, la Didacteca puede ser útil.

Nivel local: tiene que ver con necesidades particulares de los socios. Este nivel es importante, particularmente para los nuevos socios. Permite responder a las peticiones prioritarias de parte de las Administraciones locales con relación a la capacitación y al deseo de los socios institucionales de ofrecer productos de formación mejor adaptados a la demanda.

Nivel regional: tiene que ver con agrupamientos de socios relacionados a intereses y preocupaciones regionales compartidos. La estrategia general de la nueva fase de la Didacteca constituye en apoyar a las actividades que reflejan los intereses de los socios y constituir redes permitiendo estar activo en la región. En particular aquí pensamos a nuestro grupo latino americano que esta aquí. Esta red puede también vincularse a redes como el CLAD o la OUI.

Nivel global: relacionado a necesidades e intereses comunes de los socios en función de los objetivos del programa. Este nivel se constituirá por actividades comunes, reuniendo la mayoría de los establecimientos socios, enfocadas a la producción de resultados globales. La realización de estas actividades multilaterales se vincula a la evaluación externa que insistió sobre la participación de los socios al desarrollo de la disciplina de la Administración pública, a una economía en el desarrollo de material pedagógico y de los métodos de enseñanza. La idea general es buscar efectos multiplicadores con estas actividades globales. Es posible en este ámbito que la Didacteca invite a otras instituciones colaborando con los socios de la Didacteca provenientes de otros países de la América latina. La colaboración podría manifestarse invitando docentes, especialistas o funcionarios que podrán así participar de manera puntual a estas actividades como miembros invitados.

Ejes de desarrollo

Eje 1. Desarrollo de la formación continua y a distancia en gestión pública. El objeto es asegurar un crecimiento optimal de las capacidades de los socios en los programas lo más interesantes particularmente con relación a las necesidades de la clientela. Esto constituye el corazón del proyecto. Este eje se divide en dos tipos de productos de formación.

El primero es el desarrollo de un diploma en administración pública a distancia. El programa tendrá dos perfiles, uno orientado a la formación general en administración pública para administradores públicos. El otro tendrá una especialización en didáctica para la formación de docentes en administración pública. Y sabemos que el programa se va a constituir de las siguientes asignaturas:

- Gestión de organizaciones públicas,
- Principios y desafíos de la administración pública moderna,
- Análisis de políticas públicas
- Gestión de proyectos
- El administrador y el cambio organizacional
- Habilidades de dirección

La formación complementaria comportara elementos de análisis de necesidades, de métodos de enseñanza et de redacción de estudios de casos.

La idea general que el programa se desarrollara en la ENAP, sera adaptado a la clientela latinoamericana, y después que la expertise sera transferida a los socios por la formación de tutores o docentes seleccionados por los socios. Una vez concebidos, los cursos seran gradualmente ofertos a los administradores y docentes dentro de las instituciones de formación según un compromiso particular dependente de las necesidades y de los medios y herramientas disponibles.

El segundo producto consituye en la oferta de servicios de apoyo en terminos de capacitación y de consultoría con los gobiernos preocupados por la reforma administrativa. La idea seria de formar formadores y desarrollar actividades de capacitación específicas de corta duración, actividades especiales función de las necesidades de los funcionarios públicos. La participación de los socios a partir de su experiencia en apoyo a las reformas administrativas con cada expertise que puede encontrarse en cada uno de los países puede ser interesante y útil.

Los temas buscados en relación con esta formación se vinculan con cursos o actividades de gestión por resultados, de análisis de la productividad organizacional, de la evaluación profesional de empleados, de habilidades de gestión, de gestión del cambio, de gestión de los grupos de trabajo, de la ética administrativa, de la gestión de las finanzas públicas et cetera. Podriamos agregar a esto la análisis de necesidades de formación o la consultoría.

Eje 2. La participación de las mujeres en la administración pública. Dos tipos de productos se producieron en este eje. El primero es la implementación de un centro de desarrollo de competencias y de gestión de carrera. El objeto es formar formadoras dentro de los establecimientos socios para que sepan formar administradores (hombres como mujeres) asi que ofrecer consultoría sobre la evaluación y el desarrollo de competencias y la gestión de carreras.

El segundo producto quiere desarrollar un programa de apoyo a las mujeres en administración pública para favorecer su llegada a puestos claves en la administración pública en su país. Los medios que se pueden utilizar para lograr eso son el uso de redes, el sistema de mentores y la creación de grupos de codesarrollo profesionales. Actividades de formación seran ofertas a escala regional además de proyectos locales.

Eje 3. La promoción de la gestión pública moderna y la internacionalización de los establecimientos. El objetivo es de mejor integrar y compartir la expertise dentro de la Didacteca. Lo importante es asegurar un desarrollo óptimal de la gestión pública como disciplina de enseñanza e investigación en diferentes medios. Este eje coresponde a lecciones obtenidas de experiencias precedentes, ilustrando el interés de parte de los socios a participar al desarrollo de la disciplina, como la necesidad de promover la gestión pública moderna como respuesta a las necesidades de formación en un contexto de modernización de las Administraciones públicas y de voluntad de adaptar la gestión a las necesidades locales.

Concretamente, tendremos un presupuesto de iniciativa permitiendo a profesores, formadores y estudiantes trabajar juntos sobre proyectos de investigación aplicadas y comparadas, y también trabajar juntos a unas publicaciones originando de trabajos producidos en el ambito de la Didacteca. Es importante aqui señalar que los proyectos deben iniciarse en la región y realizarse dentro de cada uno de los países implicados. Un comité de expertos de la Didacteca hara la evaluación de los proyectos. Los temas de investigación seran determinados por los socios, y ya unas necesidades se han exprimido sobre unos temas, como la carrera de las mujeres administradoras, el papel de gestor público, el perfil

del administrador público según las regiones y finalmente el estilo de aprendizaje de los administradores públicos en los establecimientos socios.

Podemos agregar a este programa el intercambio de alumnos, pasantías por estudiantes y egresados, de un socio al otro además de trabajos ubicados en la trayectoria académica de los participantes. Finalmente, la ENAP podrá aprovechar estos intercambios y publicaciones para internalizar sus programas, en particular desarrollando actividades de formación sobre diferentes temas de desarrollo internacional que se podrán integrar a sus programas de estudios. Profesores de los establecimientos socios podrán colaborar, cuando lo permita la situación, a la difusión de estas sesiones.

El segundo grupo de productos se constituirá por actividades de reflexión sobre los desafíos y los problemas de las administraciones públicas y los de los establecimientos socios de la Didacteca. La ENAP quiere favorecer la participación de otras escuelas o institutos con los cuales colabora, así que la participación de los formadores y administradores miembros de las asociaciones de egresados de la ENAP. Estas actividades constituyen una forma activa de perenización y de continuidad de los enlaces entre los actores de la Administración pública.

Un proyecto de investigación comparada

En el ámbito de la Didacteca se inició una investigación comparada sobre la concepción de su papel y de su función que tienen los administradores públicos de diferentes países. Esta investigación se desarrolló por el uso de varias preguntas sobre la dimensión formal e informal, sobre el poder, el secreto, los diez papeles del gestor según Mintzberg (1984), la importancia de los resultados en gestión, la participación de los empleados a la gestión y a la determinación de los objetivos organizacionales, sobre la cuestión de la gestión de los recursos humanos.

Se inició la investigación por un estudio comparativo de administradores mexicanos y canadienses, y después se han agregado muestras de Camerún y Maruecos, ahora estamos desarrollando muestras de Chile y Costa Rica. Esto nos permite entender las diferencias de perspectivas entre estos administradores públicos. Por ejemplo hemos aprendido que todos administradores públicos están totalmente de acuerdo con el enunciado que se debe hacer la gestión por resultados. Sin embargo, una vez que planteamos preguntas sobre la manera de actuar concretamente como administrador, las diferencias aparecen muy importantes.

Aprendemos que las cuestiones de poder se mantienen muy dominantes con unos grupos, mientras que las cuestiones de relaciones personales y descentralización lo son con otros. Esto nos ha permitido iniciar una discusión sobre la adecuación entre los valores de los administradores públicos y las exigencias de los modelos de reforma administrativa. Es interesante tratar de ver cuáles son las características de las sociedades que han iniciado los modelos de nueva gestión pública para comparar con las nuestras y ver lo que es aplicable o que no lo es dentro de este conjunto de herramientas y técnicas. Dicho de otra manera podríamos pensar hacer una vinculación directa entre estos resultados y las aplicaciones de las iniciativas modernas de gestión pública.

De un lado los modelos de gestión venidos de la nueva gestión pública (Peters), como las privatizaciones, la descentralización, la participación democrática, la reducción del tamaño del estado, las iniciativas del administrador público con su autonomía y su responsabilidad, son todos ligados a concepciones del papel y de la función del gestor público. Es posible entonces hacer una vinculación

estrecha entre los valores de un grupo nacional de administradores públicos y las posibilidades de implementar un sistema de gestión específico. Hemos, por ejemplo hecho un artículo sobre las posibilidades de aplicación de la nueva gestión pública a partir de los estudios de valores de administradores públicos mexicanos (Proulx, 2000).

Entonces vemos aquí las posibilidades que nos otorga la Didacteca para buscar aplicaciones. Esta investigación esta directamente ligada a las cuestiones de aplicaciones de las reformas administrativas a un nivel general como a un nivel específico. La numerosas inovaciones que podemos observar en las Administraciones públicas del mundo (ver el Observatoire de la ENAP, pero también el observatorio africano, OFPA) son muy diversas en su naturaleza. ¿Porque algo sucede en un país y no el otro, y porque algo que funciona bien en un lugar no funciona en un otro?

Las respuestas a estas preguntas son muy presentes en el pensamiento de los administradores públicos que tienen que actuar con reformas, que sea a partir de presiones externas o nacionales. Saben de manera instintiva que todo no se puede aplicar en su sociedad. Tratamos con la investigación presentarles una primera respuesta a sus preocupaciones.

Conclusión

La Didacteca nos ofrece una herramienta formidable para mejorar el contacto entre las instituciones de enseñanza e investigación y las Administraciones públicas. De un lado los administradores públicos como clientes esperan tener una enseñanza de la calidad la más alta, sus organizaciones esperan que la formación tenga un maximo de eficacia y eficiencia: asi podemos y debemos mejorar los métodos de aprendizaje, las técnicas de enseñanza, la evaluación de los cursos y de los programas ofertos.

Del otro lado, como instituciones de formación y de investigación, tenemos un deseo de compartir nuestras experiencias y la información que tenemos. Queremos tener una mejora vinculación con los usuarios principales de nuestros servicios. Cada institución desarrolla sus propias técnicas y sus métodos para lograr eso. Es importante compartir estas cosas y esto justifica la red además del intercambio de conocimientos, de métodos o de personas. Nosotros en la ENAP hemos aprendido mucho de la manera que el INAP de México se vincula a su Administración federal o a sus regiones. Tienen una red externa de institutos estatales y tienen una red interna de funcionarios del estado involucrados en la coordinación académica de los programas. Este sistema de penetración activa del medio ambiente por un Instituto de administración pública fue para nosotros un ejemplo significativo. También podemos decir que los sistemas de evaluación de los docentes y de los cursos del INAP constituyen ejemplos concretos. Se aprenden estas cosas por intercambio concreto y observación practica y solo una red permite lograr eso.

Además nuestros intercambios han permitido al INAP mexicano ofrecer su maestria en administración pública bajo una nueva forma a partir de la inspiración obtenida por la análisis de la maestria de la ENAP. El desarrollo de nuevos cursos, de nuevos programas esta bastante facilitado por el trabajo comparativo asistido del apoyo de los recursos académicos. Tenemos aquí una dimensión importante de la red de la Didacteca. Las personas que estan involucradas pueden actuar al nivel de los cursos, tanto su contenido que su pedagogia, al nivel de los programas, de formación tipo maestria como de capacitación a corto o largo plazo. Tienen también posibilidad de tocar la cuestión de las técnicas a distancia e intercambiar sobre sus experiencias. Hemos en particular en la fase precedente podido

utilizar los recursos de técnicos de comunicación a distancia para favorecer nuestros intercambios y desarrollar instrumentos concretos.

Ahora el INAP y la ENAP tienen sistemas de comunicación compatibles (videoconferencia) y tienen software compatible para la implementación de cursos en la Internet. Mucho trabajo se queda para optimizar la capacidad de intercambiar y trabajar juntos pero estamos en el buen camino.

Al final, tenemos una voluntad de intercambiar cursos, programas, conferencias, documentos escritos, metodologías de enseñanza, proyectos de investigación, tenemos una tecnología que nos permite reunirnos de manera eficaz y tenemos un financiamiento para desarrollar todo eso en el futuro. Esto es nuestro desafío, lograr aprovechar la posibilidad que nos han oferto y dar a esta red una duración permanente para el mejoramiento de la administración pública en nuestros países.

Bibliografía

ACDI (2001). Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003

ACDI (2001). Les priorités du développement social de l'ACDI 2001-2005

ACDI (1999). Guide de gestion par résultats

Boisvert A. et Pelletier J. (1999). Rapport d'évaluation externe de la Didacthèque internationale en management public. ACDI.

ENAP. Didacteca internacional en gestión pública(2001). "La didacthèque internationale en management public: consolidation et expansion régionale". Publications de l'ENAP.

Mintzberg, Henry (1984); Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre; Éditions d'organisation, Paris

Proulx, D. (2000). «Le nouveau management public est-il applicable au Mexique?». Revue française d'administration publique. Paris. #94

Reseña biográfica

Denis Proulx, Ph.D.

Profesor en la Escuela Nacional de Administración pública (Universidad de Quebec) desde 1977.

Coordinador para America Latina de la Didactica internacional de Administración pública

Ha hecho muchas consultorias, cursos y conferencias en varios países del mundo (America del Norte (Canadá, EEUU, México), del Sur (Argentina, Chile, Colombia y Venezuela), Africa del Norte (Maruecos, Argelia y Túnez) y subsahariana (Camerún, RCA, Congo, Mali), Asia (Vietnam).

Ha sido director de un proyecto de reforma de la Administración pública en la Republica Centrafricana, financiada por el Banco Mundial.

Doctorado en Psycopedagogía (Universidad Laval, Quebec, Canadá), Maestría en administración (Centro HEC-ISA), París, Licenciatura en administración (Universidad Laval, Quebec, Canadá)

Dirección: 555 boul. Charest Est

Quebec, Qc

Canada, G1K 9 E5

Tel. (418) 641-3000 #6651

Fax (418) 641-3060

Dirección electrónica: denis_proulx@enap.quebec.ca

Resumen

Este texto describe un proyecto de red entre instituciones de formación en administración pública. La idea es mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje de la administración pública, de parte por los métodos de enseñanza, de parte por las técnicas que se utilizan, y de parte por una mejor vinculación de estas instituciones entre ellas mismas y con sus gobiernos y Administraciones.

Es la ACIDI de Canadá que financia el proyecto durante los próximos cinco años. Los socios son de Asia, de África y de América latina. Los socios de la red latinoamericana son México, Chile y Costa Rica con la ENAP de Canadá. Todas estas instituciones tienen en común ofrecer formación a funcionarios públicos, al nivel de capacitación y al nivel de formación universitaria, en ambos en muchos casos.

La idea general es que perdure la red después del financiamiento y que cada uno tenga una oportunidad para aprovechar las características de los otros miembros de la red. La red está abierta también a otras instituciones que son socios ahora, permitiéndoles participar en actividades, informarse a través del Internet y eventualmente participar en actividades comunes de formación si tienen un interés particular en la actividad oferta. Lo importante en este sentido es llegar a actividades que tengan suficientemente interés para que cada uno de los socios o de los organismos que se agregaron eventualmente

Los elementos claves de la red son el mejoramiento de la enseñanza dentro de las instituciones, el acercamiento de estas instituciones a las preocupaciones modernas de los gobiernos, con las cuestiones de reforma administrativa, de mejoramiento de la gestión pública, de oferta de nuevos servicios ligados a la descentralización administrativa o al rendimiento de cuentas de parte de administradores públicos. Todos estos objetivos se pueden alcanzar por intercambio de información entre los establecimientos socios, por seminarios, cursos o otras actividades académicas. El dinero de la red en los cinco primeros años permite financiar las actividades y los gastos de transporte para los socios. Estas actividades pueden hacerse con la participación de los miembros de la región o de todos los países. Es posible también, que de manera excepcional dos miembros tengan una actividad juntos, pero debe ser excepcional et debemos asegurarnos que los otros miembros no tienen interés para esta actividad.

La idea misma de Didacteca es que las instituciones de enseñanza e investigación en administración pública deben acercarse una de la otra y que deben mejorar su capacidad. Esta nueva capacidad se justifica por los cambios que han ocurrido en el mundo profesional que hacen que el administrador público nuevo tiene nuevas expectativas. La dificultad de ajustarse es grande et creemos que debemos compartir lo que sabemos, compartir lo que hacemos bien, compartir nuestro conocimiento, nuestras experiencias. El mundo cambia, debemos ser parte del cambio y facilitarlo y la Didacteca ocurre ahora para soportarnos en esta tarea.