

Situación Actual de las Escuelas e Institutos de Administración Pública en la Región. Perspectivas de Transformación y Fortalecimiento. Resumen

*Enrique Saravia **

El trabajo analiza dos problemas en una reflexión crítica: 1) la limitada influencia en la capacitación del liderazgo político que han tenido los institutos y escuelas de administración en sus respectivos países y, 2) las dificultades de gestión de dichos institutos y escuelas.

Su autor parte de la inserción de esas instituciones en varios contextos interrelacionados: la sociedad nacional e internacional, la estructura del Estado al que ellas sirven y sus vinculaciones con la sociedad civil, y la realidad académica de esas instituciones y su capacidad de gestión.

Asimismo formula dos advertencias preliminares: a) que la realidad institucional de las entidades en cuestión es muy variada en América Latina y, b) que estas reflexiones son producto de su experiencia personal, y lo que pretende con ello es suscitar la discusión.

* Consultor del CLAD. Profesor y Coordinador de la Maestría en Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, Río de Janeiro, Brasil.

Tendencias Contemporáneas en Materia de Gestión

El autor analiza las tendencias contemporáneas en materia de gestión, para lo cual aborda la transformación del contexto, pues considera que la frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden las modificaciones del contexto político, toman inviable la planificación tradicional. Así la gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico, y los gerentes (públicos y privados) deberán estar capacitados para enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades, construyendo escenarios alternativos, los que se han transformado en técnicas indispensables para la orientación de la actividad de las organizaciones.

Con respecto al impacto de la tecnología, explica que ninguna sociedad que se precie de moderna puede prescindir de una política de ciencia y tecnología que incentive a la universidad y a las empresas públicas y privadas para que mantengan al país en condiciones de acceder y aprovechar el desarrollo tecnológico. Tampoco sería posible ignorar las consecuencias que la incorporación de tecnología produce en el mundo del trabajo.

Es conocido que la tecnología aplicada a los sistemas de producción aumenta exponencialmente la productividad de la mano de obra. Ambos fenómenos producen desempleo creciente, por lo que el autor se pregunta ¿quién cuidará de las condiciones sociales básicas de los crecientes contingentes de desocupados? Además, la velocidad de la innovación tecnológica lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento, lo cual también es aplicable en el campo de la administración.

En relación con los efectos de la globalización, expresa que la interacción entre individuos y sociedades es cada vez más intensa, pues la tecnología de informática y telecomunicaciones facilitan el contacto en tiempo real. Por lo que en este apartado considera importante describir cinco importantes efectos que surgen a causa de la globalización:

- a. Crisis de la noción de soberanía. El control de los gobiernos sobre lo que ocurre dentro de sus fronteras es muy relativo.
- b. Conflicto en el sistema jurídico para el mercado globalizado. Es decir, ¿cuáles serán las normas que regulen las actividades

del mercado unificado? Las mutuas concesiones y las necesidades de conciliación producirán modificaciones profundas en los marcos reguladores.

- c. Los bloques económicos y la integración. Los procesos de integración en los más diversos niveles son una exigencia del momento, pero el mercado unificado exige posicionamientos estratégicos, por lo que no habrá hegemonías únicas, pero sí polos que modelarán el comercio mundial y el poder que de él se deriva.
- d. Integración financiera e integración social. Se señala que los esquemas de integración se inclinan hacia lo tecnocrático en detrimento de la preocupación solidaria. Por lo que la crítica situación social que atraviesa la mayoría de los países latinoamericanos exige que la dimensión social de la integración sea debidamente analizada.
- e. Los procesos de integración y el desarrollo regional. Casi todos los países de América Latina padecen una excesiva centralización de las actividades políticas y económicas en sus respectivas capitales. Por lo que es urgente analizar y dar respuesta a la vocación específica de cada región del país en cada proceso de integración. Es necesario, además, que se estudie la situación de los países latinoamericanos que pertenecen a varios esquemas de integración al mismo tiempo.

En relación con la emergencia social, el autor menciona que poco o nada hace el Estado ante el continuo aumento de su deuda social, por lo que a las organizaciones comunitarias tradicionales se suma: la gama creciente de organizaciones no gubernamentales, nueva forma privada de institución que cumple fines públicos y la frontera entre lo estatal y lo social se torna difusa. De allí que la descentralización y la participación sean hoy una necesidad real y no más un discurso político o una solución técnica.

Sobre la revalorización de la cultura, se refiere al movimiento de consolidación de las identidades culturales que se contraponen a los fenómenos de globalización e integración. Explica que en muchos países se descubre que la actividad cultural aglutina a la comunidad para las tareas de solidaridad social y que facilita la reintegración rápida de los menores marginados.

En la transformación de las organizaciones, los métodos y técnicas que se utilicen deberán ser escogidos de acuerdo al contexto en el que éstas actuarán, por lo que la modernización consiste en esa búsqueda de eficacia a través de la adaptación al medio, para así poder actuar sobre el mismo.

Los métodos prospectivos han adquirido una nueva dimensión, las técnicas de escenarios y otros métodos similares de análisis son indispensables. En materia de gestión pública, dos respuestas parecen satisfactorias: la sistematicidad de las políticas públicas y su evaluación, lo cual permite una adecuada prospección de los cambios acontecidos en la sociedad y su influencia sobre la actividad gubernamental.

Los efectos de la informática y la telemática, en el caso de las bibliotecas, que siempre se pautaron por la riqueza su acervo, hoy pueden funcionar sin libros, si sus sistemas telemáticos están adecuadamente interligados con los acervos existentes en otras instituciones y países.

La necesidad gerencial de participación de la comunidad se torna indispensable. La participación del cliente de las entidades privadas y el cliente-ciudadano se convierte en meta e ingrediente de la actividad gerencial.

En la legitimidad social, no debe partirse de la idea que las instituciones sólo existen porque lo determina la historia, la tradición o la ley, sino que las organizaciones deben realizar satisfactoriamente una misión considerada valiosa para la sociedad, de lo contrario no tendrán cómo preservarse y acabarán sucumbiendo.

El autor considera como requisito indispensable que las organizaciones estén preparadas para la interacción que se da en la globalización y que sepan manejar la diversidad de estilos decisivos y de negociación que surgen de las diversas culturas.

La modificación de los sistemas de financiamiento es indispensable tanto en las instituciones privadas como estatales. La preocupación de generar recursos propios, observar atentamente la estructura de costos y recurrir a financiamientos alternativos es requisito para las entidades que quieren sobrevivir.

La ética ha preocupado a la humanidad desde los comienzos de la historia. Por lo que hoy la ética es materia obligatoria en las

escuelas más famosas de administración de empresas, las mismas que preconizaron un pragmatismo generalizado en las relaciones de negocios y subordinaron todo al éxito conseguido por cualquier medio, ya que la ética en la política y en los negocios es ética aplicada.

El Cambio del Papel del Estado y la Posible Misión de los INAP

El Estado deberá tomarse fuerte y capaz para contribuir a la realización plena de la sociedad en la que está inmerso, deberá ser eficaz, por lo que tendrá que considerar:

1. La profesionalización dinámica del servicio civil de carrera, el cual adquiere prioridad absoluta.
2. La participación permanente de los grupos sociales en el proceso de elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas.
3. Contar con un excelente sistema de estadísticas, información y monitoreo.

En los anteriores aspectos el papel de cada INAP puede ser decisivo como implementador y como incentivador, procurando investigar, informar y asesorar para que todo ello se realice, discutiendo profundamente su misión, ya que les corresponde realmente formar el liderazgo político.

La moderna gestión pública requiere la acción coordinada de todos los sectores y niveles de la administración, por lo que es preciso informar a toda la estructura gubernamental sobre las políticas públicas y comprometerla y capacitarla para su implementación. Adicionalmente, se requiere un proceso de sensibilización en este ámbito.

El autor considera que el concepto políticas públicas implica que el papel de los INAP no debe limitarse a la Administración Pública central y descentralizada, sino que debe extenderse al poder legislativo y judicial, a los organismos de control y fiscalización, entre otros organismos y niveles involucrados en el proceso de elaboración de las políticas públicas. Asimismo deberán:

- Analizar permanentemente el contexto en que actúa el Estado y las transformaciones que éste requiere.
- Realizar un foro permanente de debates, conferencias, seminarios, propiciando la discusión y difundiendo los resultados.
- Incorporar la política integracionista a su actividad permanente, realizando actividades que impliquen la colaboración con otros institutos que tienen como misión exclusiva la preparación para la integración.
- Publicar un periódico que actúe como monitor de la administración y la gestión pública, divulgando experiencias internacionales, cambios y nuevas tecnologías, en forma breve y amena.
- Propiciar que sus actividades y las de los organismos que integren las redes de capacitación incluyan contenidos relacionados con:
 - Gestión estratégica.
 - Políticas públicas en general y políticas sociales en particular.
 - Gestión de tecnología.
 - Contexto internacional de la Administración Pública.
 - Procesos de integración política, económica y cultural.
 - Política y administración de la cultura, cultura organizacional y management intercultural.
 - Descentralización política y administrativa.
 - Gerencia y uso de redes informatizadas.
 - Ética de las organizaciones.
- Analizar su imagen ante la comunidad y ante la propia Administración Pública para mejorar los aspectos que sea necesario y para difundir la imagen institucional a fin de conseguir legitimarse en el cumplimiento de su misión.
- Modificar sus sistemas de financiamiento, analizando las técnicas aplicables para la detección y negociación de fondos a fin de lograr su autosuficiencia económica.