

TRANSFORMACIONES EN LA GOBERNABILIDAD Y SUS IMPLICACIONES PARA LA REVISIÓN CURRICULAR DE LOS PROGRAMAS GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*

*Leonardo Santana Rabell***

La educación graduada en Administración Pública se encuentra en un proceso de cambios dramáticos en la mayoría de los países del mundo. Esto se debe a un conjunto de tendencias globales que han transformado radicalmente la gobernabilidad en las sociedades democráticas y que están redefiniendo el rol y las relaciones entre el gobierno, la sociedad civil y los ciudadanos. En los Estados Unidos el debate se centra sobre la cuestión de si los ofrecimientos curriculares de los programas graduados en Administración Pública responden o se ajustan adecuadamente a las nuevas exigencias y desarrollos de las transformaciones en la gobernabilidad y a los cambios en el servicio público que éstas tendencias y

* Documento preparado por encomienda de la Facultad para orientar el proceso de revisión curricular de la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Este trabajo revisa y actualiza sustancialmente un ensayo anterior, véase: Santana Rabell (2000b).

** Catedrático de la Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

fuerzas globales han generado. El problema ha sido tema de amplia discusión por la *National Academy of Public Administration* (NAPA) y la *National Association of Schools of Public Affairs and Administration* (NASPAA) en dos simposios efectuados recientemente y publicados en el *Journal of Public Affairs Education*, revista oficial de la NASPAA en abril de 1999 (52:2) y octubre de 2001 (7:2).

En ambas actividades participaron algunos de los más destacados intelectuales dentro de la disciplina y la práctica de la Administración Pública. El primer Simposio sobre el “Avance de la Administración Pública en los Estados Unidos” evaluó la situación de la Administración Pública como disciplina y práctica ante las nuevas circunstancias del entorno global y los cambios en la tecnología de la información y las comunicaciones (Kettl, 1999). El otro evento, “Simposio sobre las transformaciones en la educación en asuntos públicos: retos, progresos y estrategias” fue una reacción a un informe de un grupo de trabajo (*task force*) de la NAPA que cuestionaba si los estudiantes y profesionales en el campo de la Administración Pública estaban recibiendo una educación adecuada para enfrentarse exitosamente a las transformaciones de la gobernabilidad (Perry, 2001).

Además de los resultados obtenidos en estos simposios, revisamos una extensa literatura sobre este asunto en otros textos y revistas académicas, incluyendo el importante informe de la Comisión Nacional sobre el Servicio Público “*Urgent Business for America: Revitalizing the Federal Government for the 21st Century*” (2003), mejor conocido como el segundo informe de la Comisión Volcker. También, realizamos un análisis comparativo de los 10 mejores programas de Maestría en Administración Pública de los Estados Unidos, según fueron clasificados por la revista *US News and World Report* para el año académico 2002-03.

El objetivo en este documento es discutir las implicaciones de las transformaciones en la gobernabilidad y el servicio público para la educación en Administración Pública e identificar aquellas competencias (conocimientos, destrezas y valores) que de acuerdo con la literatura contribuyen efectivamente a la enseñanza y el desempeño profesional de los estudiantes graduados de Administración Pública. Es conveniente aclarar que este trabajo recoge y actualiza

un largo proceso de reflexión sobre ajustes y modificaciones curriculares que la facultad de la Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella ha efectuado durante los últimos años y que por diversos factores todavía no se han podido concretizar formalmente (Santana Rabell y Santiago Rivera, 1989; Santana Rabell, 1995; Toledo, 2002).

Un servicio público transformado

Uno de los consensos más importantes con respecto a la educación en Administración Pública es la necesidad de actualizar los planes de estudios para responder a las tendencias cambiantes (nacionales o globales) del contexto en que se desenvuelven las organizaciones públicas. Durante las últimas dos décadas un conjunto de fuerzas o tendencias globales están transformando la gobernabilidad y el servicio público, sin embargo muchas de las instituciones, estructuras y procesos del gobierno permanecen inalteradas y administradas con enfoques tradicionales. Igualmente, existe preocupación de que la educación impartida en los programas graduados en Administración Pública tampoco se adapta a estos cambios.

La gobernabilidad democrática se refiere a las capacidades de la sociedad para enfrentarse a los grandes retos y oportunidades que tiene planteada en un momento determinado. Implica desarrollar las instituciones y procesos para la acción social de manera legítima y efectiva. Es decir, para alcanzar niveles aceptables de gobernabilidad tienen que darse al menos dos precondiciones: que exista legitimidad política (voz de los ciudadanos) y eficacia de la gestión pública. La ausencia de estos elementos tiende a producir desconfianza y falta de credibilidad de los ciudadanos sobre la capacidad del gobierno para responder a las demandas sociales (Arbós y Giner, 1996). En situaciones extremas, se puede generar una grave crisis de gobernabilidad que ponga en peligro el sistema de dominación política. Desde el punto de vista de la gestión pública, el problema consiste en que muchas naciones no han podido adaptar exitosamente sus instituciones político-administrativas a las tendencias de un contexto completamente transformado.

Las variables que definen el conjunto de las transformaciones de esta gobernabilidad son ampliamente conocidas (Santana Rabel, 1991 y 1994; OECD, 2000):

- a) la globalización y la apertura e integración de los mercados, procesos de producción, consumo y financiamiento a nivel mundial;
- b) la revolución tecnológica y su enorme impacto en los sistemas de información-comunicación;
- c) las limitaciones de recursos financieros del gobierno para atender demandas crecientes de una sociedad más diversa, fragmentada y plural que rechaza a través de los votos cualquier aumento en los impuestos o contribuciones,
- d) la sustitución del Estado Benefactor como la forma legítima de dominación política;
- e) el predominio del mercado en las decisiones de política pública en los países hegemónicos, particularmente en los Estados Unidos;
- f) exigencias políticas de descentralizar (*devolution*) la autoridad decisoria (y autonomía) del gobierno central hacia las unidades políticas más cercanas a los ciudadanos y las comunidades para administrar los programas y prestar servicios públicos y
- g) la obsolescencia de la estructura organizativa y operaciones de los gobiernos cimentada en la especialización funcional y en procesos de control mediante la autoridad jerárquica y burocrática.

Ante las nuevas realidades que transforman la gobernabilidad democrática, se plantea una revisión fundamental sobre lo que el gobierno *debe hacer* para mantenerse en sintonía con la sociedad y sus ciudadanos (OECD, 2000; Kettl, 2000; Kettl 2002; Santana Rabel, 2003). El *primer* problema o reto que se trae a discusión se relaciona precisamente con la estructura y el funcionamiento del gobierno. Desde hace algún tiempo se discute si el modelo de organización basado en la centralización, la especialización funcional y el control mediante la autoridad y las jerarquías es el más adecuado

para enfrentar los desafíos de la nueva gobernabilidad. Este sistema operó con efectividad durante la época de consolidación del Estado moderno y fue indispensable para el desarrollo del sistema liberal-democrático y el capitalismo industrial. Sin embargo, en la sociedad post-industrial, estructurada con premisas y realidades diferentes, el modelo burocrático no es el más idóneo como ente integrador en la mayoría de las organizaciones públicas o privadas.

La crítica a la forma de organización racional-legal (burocrática) es abundante, pero la fundamental se refiere a la incapacidad para adaptarse o responder con agilidad a los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos que proceden del ambiente externo (Osborne y Gaebler, 1992; Barcelay, 1998; VolcKer Commission, 2003). Sin lugar a dudas, la batalla contra la burocracia gubernamental es un aspecto ordinario cuando se sugieren reformas a la gestión pública. El recetario de estrategias e innovaciones propuestas es extenso y la mayoría provienen de innovaciones en el campo empresarial: la orientación hacia la calidad y el mejoramiento continuo de los servicios públicos, la devolución de autoridad (descentralización y apoderamiento), la desregulación de procesos administrativos (administración de personal, presupuestos, compras y suministros), la flexibilización de las estructuras organizacionales y el énfasis por crear nuevas culturas de trabajo e incentivos basados en la medición de resultados, la evaluación del desempeño y la productividad.

Las variables mencionadas presionan a los gobiernos a mejorar y aumentar la competitividad, eficiencia, flexibilidad operacional, productividad y calidad de sus servicios. Precisamente, las propuestas de la Nueva Gerencia Pública (*New Public Management*) y la Reinención del Gobierno que han sido exitosas en la implantación de reformas administrativas en diversos países como el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Canadá, Estados Unidos y otras naciones que son miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) coinciden en el objetivo de transformar las organizaciones y sistemas públicos para producir grandes mejoras en su eficacia, adaptabilidad y capacidad de renovar (Santana Rabell, 2003). A pesar de los fuertes señalamientos críticos y algunas diferencias de enfoques, estos modelos parten

del supuesto de que el verdadero problema de la gestión pública contemporánea se encuentra en los sistemas, estructuras, normas, procesos y reglamentos que atrapan e inhiben la capacidad creativa e innovadora (empresarial) de los servidores públicos para ofrecer soluciones rápidas, efectivas y eficientes. Estos sistemas deben cambiarse si se quiere aumentar la eficiencia de las organizaciones públicas. La tarea urgente es cuestionar y transformar la manera tradicional, centralizada y burocrática de cómo *opera* el gobierno (Santana Rabell y Negrón Portillo, 1995).

Desde esta perspectiva, las implicaciones curriculares para la educación en Administración Pública se centran en la búsqueda de nuevas opciones teóricas y prácticas para la gestión o manejo (“*management*”) de las organizaciones y programas del gobierno. Se espera que los egresados adquieran destrezas gerenciales y analíticas básicas que puedan ser transferibles a diferentes sectores, especialmente a las organizaciones sin fines de lucro, tales como: administración de recursos humanos, presupuesto, gerencia estratégica, relaciones interpersonales, el diseño de formas novedosas de organización y el desarrollo de líderes emprendedores que permitan transformar las culturas, reglas y procesos, formar alianzas estratégicas con diversos sectores y capaces de aplicar las nuevas tecnologías de la información en sus respectivas organizaciones (Tompkins, *et al.* 1996; Lauth, 2001; Ban, 2002; Barth, 2002; Volcker Commission, 2003). Otros autores (Nelissen y de Goede, 2001) coinciden con esta posición y consideran que los estudiantes de la disciplina deberían familiarizarse con las técnicas de presupuesto y economía; conocer los “principios generales de la administración”, particularmente las funciones de la gestión: planificar, organizar, ejercer liderato, entrenar (“*coaching*”) y las técnicas sobre orientación a los “clientes”. Sugieren que además deben conocer sobre estructuras, culturas, cambio y desarrollo organizacional; comprender que las organizaciones pueden aprender y convertirse en agentes de cambio en el sector público. Es decir, formar “gerentes públicos competentes” con el liderato para fomentar innovaciones que contribuyan a mejorar el desempeño y la calidad de los servicios en el gobierno se convierte en el objetivo principal para la educación en Administración Pública.

Un *segundo* aspecto sumamente importante de las nuevas tendencias y fuerzas sociales es que el rol del gobierno con respecto a la prestación directa de servicios está cambiado con gran rapidez lo cual implica, una reconceptualización del servicio público. Del mismo modo que la globalización, la revolución tecnológica, la devolución de autoridad, la diversidad y las otras variables mencionadas han transformado la manera de formular políticas públicas, la redefinición del significado de lo “público” en la gestión pública también constituye un cambio radical en la forma de brindar servicios y administrar programas del gobierno.

Paul Light (1999a) es tal vez el primer investigador en los Estados Unidos que demuestra empíricamente la existencia y expansión de un “servicio público no centrado en el gobierno” así como el surgimiento de un sistema o red de servicios multisectoriales integrada por organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro que paulatinamente reemplaza la forma tradicional de brindar servicios públicos. Su estudio evidenció que la mayoría de la gente que hace el trabajo del gobierno a nivel federal no son empleados directos de las agencias sino que trabajan bajo la “sombra del gobierno” (empleados de empresas privadas que son sufragados por medio de donativos, contratos u otros mandatos legales). De hecho, en los Estados Unidos los empleos creados de forma indirecta por el gasto federal en organizaciones privadas y no gubernamentales sobrepasan los empleados del servicio civil de carrera en una proporción de nueve a uno (Light, 1999a).

La visión y el rol tradicional del gobierno con respecto a la prestación directa y exclusiva de servicios públicos están cambiando rápidamente. El logro de los objetivos de la política pública depende de complejas redes de agentes sociales indispensables para buscar flexibilidad operacional y eficiencia en la implementación exitosa de los programas gubernamentales. Por lo general, en estos procesos intervienen varias jurisdicciones de autoridad organizacional (federal, estatal, regional y municipal), diversas instituciones (agencias) de un mismo nivel de gobierno, contratistas privados y organizaciones sin fines de lucro o comunitarias. Esta diversidad y heterogeneidad de las organizaciones aumentan la complejidad para que los servicios públicos se brinden con eficacia.

El diseño de la política pública y el manejo de programas conlleva por lo tanto grandes problemas de coordinación interorganizacional mediante relaciones horizontales (no-jerárquicas), supervisión de contratos y controles adecuados para el rendimiento de cuentas. Sin embargo, Kettl (2002) nos advierte que esta situación es más complicada porque ahora la red interorganizacional público-privada no se limita a la mera prestación de servicios sino que su función se ha ampliado extraordinariamente y comprende desde el diseño y elaboración de los planes estratégicos de las agencias (formulación de los objetivos de política pública) hasta la evaluación del desempeño y la productividad de los programas. Por ello sugiere que en este servicio público transformado, el gobierno tiene que asumir eficazmente una función indelegable: asegurar que esta red de “asociados” logren los fines públicos con flexibilidad y eficiencia, pero garantizando responsabilidad pública, integridad, rendimiento de cuentas y la incorporación de otras voces mediante la participación y la transparencia en el manejo de los programas gubernamentales.

Dentro de esta reconceptualización del servicio público, al gobierno le corresponde principalmente las funciones sustantivas de establecer las prioridades sobre las políticas públicas (programáticas y reguladoras), generar recursos y evaluar rigurosamente los resultados esperados. La fase operacional o de implementación de las políticas, programas y servicios no corresponde exclusivamente o de manera prioritaria al sector público (Osborne y Plastrick, 1997; OECD, 2000). En este entorno transformado, el gobierno necesita desarrollar capacidad para guiar, dirigir e influenciar, sin pretender controlar completamente el ámbito de la economía y la sociedad. Su rol principal es establecer la visión y las metas estratégicas, resolver conflictos entre los diversos actores sociales para impartir justicia, distribuir recursos con equidad, proveer seguridad, adaptarse a los cambios del entorno internacional y desarrollar instituciones efectivas para fiscalizar y rendir cuentas a los ciudadanos. Es decir, aprender a gobernar sin controlar, pero exigiendo rendimiento y resultados; descentralizar, y a la misma vez, mantener una coordinación adecuada de los procesos económicos y las políticas públicas

Como hemos señalado, si algo nos está demostrando claramente las transformaciones de la gobernabilidad y las tendencias de la sociedad contemporánea es que lo “público” no se reduce estrictamente a lo gubernamental o estatal. Sin lugar a dudas, los planes de estudios y la enseñanza de la disciplina tienen que proveer respuestas a las nuevas complejidades del campo de estudio y la redefinición de lo “público” en las sociedades postmodernas. Por consiguiente, debemos ampliar la visión del currículo para ofrecer a los estudiantes interpretaciones y sugerencias relevantes no sólo sobre las conductas interpersonales, estructuras y procesos al interior del gobierno sino además sobre la diversa red de agentes sociales privados y no gubernamentales que están involucrados en la prestación de servicios e implementación de las políticas públicas (Thompson, 1999).

Algunos autores argumentan que los gobiernos no se han adaptado adecuadamente para estas transformaciones. Sin embargo, el problema es más grave debido a que los programas graduados en Administración Pública tampoco han realizado un buen trabajo para proveer el capital humano con la capacidad y destrezas para hacerlo. Riverbank (2001) plantea que el nuevo servicio público requiere que los estudiantes y funcionarios adquieran mayores destrezas para medir el rendimiento y el mejorar a la productividad de las agencias y programas. De hecho, actualmente el 88% de los programas de Administración Pública consideran que los estudiantes deben recibir enseñanza sobre estos temas y que desde la década de los noventa se han realizado ajustes curriculares para integrar estas destrezas en sus ofrecimientos.

La aprobación en 1993 de la “*Government Performance and Results Act*” que obliga a las agencias a formular planes estratégicos y demostrar cumplimiento mediante indicadores claros y precisos de los resultados alcanzados, ha generado una cultura gerencial que promueve la productividad, eficiencia y rendimiento de cuentas basados en indicadores cuantitativos y cualitativos sobre el gasto público y la eficacia institucional, no sólo de las agencias sino además de las organizaciones que brindan servicios públicos bajo la “sombra del gobierno” (Kettl, 1999, Kettl, 2002, Thompson, 2000). Weimer (2003) coincide con ese argumento y añade que otras

leyes, órdenes ejecutivas, mandatos judiciales y agencias reguladoras también exigen criterios rigurosos para evaluar los programas. Todo esto requiere que los estudiantes posean las destrezas básicas en matemáticas, estadísticas y económicas para aplicarlas en las evaluaciones programáticas y mantenerse actualizado en las nuevas tecnologías. Riverbank (2001) sostiene además que este movimiento hacia la exigencia de rendimiento, productividad y resultados se ha extendido de tal manera que ha generado la proliferación de centros e institutos de investigación y capacitación auspiciados por universidades y organizaciones profesionales como la *American Society for Public Administration*, (ASPA), el *Government Finance Officers Association* y la *Internacional City/County Management* (ICMA), entre otras.

La tendencia acelerada hacia un servicio público no centrandose exclusivamente en el gobierno plantea al menos tres aspectos para la educación en Administración Pública que se deberían tener en consideración en los procesos de revisión curricular:

- a) atender las complejidades y retos del nuevo servicio público, especialmente las relaciones con los diversos sectores involucrados en la prestación de servicios y la administración de programas públicos por contratos;
- b) capacidad para desarrollar las estrategias y tácticas para asegurar que estos “asociados” cumplan con los fines públicos utilizando incentivos que permitan simultáneamente mayor flexibilidad, eficiencia y rendimientos de cuentas y
- c) como lograr una mejor implementación de programas públicos mediante relaciones no jerárquicas (Kettl 2001, Ban, 2001).

El reto consiste en como dirigir y manejar efectivamente los programas públicos y a la misma vez preservar el sistema actual de rendimiento de cuentas y responsabilidad que se sustenta en los procesos de autoridad y jerarquía de la gestión pública tradicional.

Esto nos lleva al *tercer* problema que se confronta la disciplina y la educación de la Administración Pública, los cuales se refieren a los aspectos normativos y valorativos de la gestión pública que

obviamente se agudizan como consecuencia de las transformaciones de la gobernabilidad y del servicio público (Santana Rabell, 1991; 2000). Como hemos mencionado, las propuestas de la Nueva Gerencia Pública y la Reinención del Gobierno se han convertido en el marco conceptual que –de manera explícita o soslayada– orienta gran parte de los planes de estudios y en el modelo para la prestación de los servicios públicos en los países del mundo desarrollado (Kettl, 2000). De hecho, durante las últimas dos décadas, muchos de los académicos de la Administración Pública en los Estados Unidos relegaron los temas tradicionales de la ética, civismo y valores democráticos en favor de enfoques más empresariales, aplicativos y pragmáticos (Santana Rabell y Negrón Portillo, 1995). Esta situación se debió, en parte, al extraordinario impacto de las ciencias del comportamiento, el “*management*” y las teorías organizacionales en el estudio de los asuntos públicos y al énfasis en los modelos provenientes del mundo empresarial. Sin embargo, una vez pasada la euforia y aquilatada la aportación de estos saberes en su justa perspectiva, un sector importante de los estudiosos de la Administración Pública comienza a rescatar del olvido los temas clásicos provenientes de la teoría política y la gobernabilidad (Hart, 1984; Cooper, 1986; Hart, 1989; Ventriss, 1989; Ventriss, 1991; Tomkins *et al.* 1996; Rosembloom, 1998).

En un artículo reciente, Barth (2002) argumenta que uno de los principios fundamentales que debe orientar cualquier la discusión sobre revisión curricular en Administración Pública es recordar que las raíces de la disciplina se encuentran en la teoría política y sólo de manera secundaria en los negocios o en la economía. Con ello quiere destacar que en última instancia, un grado de Maestría en Administración trata sobre la gobernabilidad, y ciertamente esto es mucho más complicado que la mera aplicación de tecnologías gerenciales al gobierno. Por lo tanto, el currículo debe preparar estudiantes con la capacidad para contribuir en el diseño y supervisión (“*oversight*”) de políticas y programas públicos dentro de un régimen de valores constitucionales. Por un lado, es necesario aprender y aplicar nuevas y complicadas estrategias para brindar servicios, pero a la misma vez, estar conscientes que el sistema se hace más vulnerable al abuso, el fraude y la corrupción. Sin el desarrollo

de herramientas efectivas para la evaluación y supervisión, el riesgo de que se incremente la desconfianza, deslegitimación y cinismo (crisis de gobernabilidad) es muy grande.

Los principios empresariales y los análisis económicos son herramientas (medios) esenciales para conseguir fines públicos con mayor efectividad dentro de un sistema de gobernabilidad democrática. Sin embargo, las técnicas no necesariamente se traducen en una buena gobernabilidad si los ciudadanos pierden la confianza en las instituciones, consideran que no han sido tratados con justicia o que los objetivos se alcanzan con procesos ilegales, corruptos o antidemocráticos. Desde esta perspectiva, lo que hace diferente y única a la maestría en Administración Pública son sus raíces en la teoría política y el compromiso con los valores de la gobernabilidad dentro de los principios constitucionales y democráticos.

Esta visión normativa pretende inculcar en los estudiantes, no sólo entusiasmo hacia el aspecto empresarial (o emprendedor) sino además la identificación con los valores fundamentales de la responsabilidad pública y el fomento de un carácter ético congruente con las obligaciones cívicas de los servidores públicos. En el contexto de la gerencia pública perviven otros valores, procesos y criterios con igual legitimidad que la eficiencia, como son: la equidad, la responsabilidad social, la igual protección de las leyes, el debido proceso de ley, la representatividad, la protección de los derechos civiles y humanos y la honradez en la gestión pública. (Frederickson, 1997; Rosenbloom, 1998; Rohr, 1998; Santana, Rabell, 2000).

Por otro lado, se ha demostrado que muchas de las reformas promovidas por la Nueva Gerencia Pública y la Reinención del Gobierno tienen grandes posibilidades para transformar el gobierno en uno más efectivo y productivo, pero paradójicamente también pudiera resultar en uno menos ético (Gregory, 1999). Aunque las reformas bien implementadas tienen el efecto de disminuir la corrupción política –aquella que está relacionada con el ejercicio legítimo del poder– mediante una legislación que otorgue mayor control y rendimientos de cuentas a las instituciones, no necesariamente disminuye la corrupción personal, que se refiere a la internalización de los valores del servicio público como la honradez, probidad y justicia. Esto es así porque dichas reformas no necesariamente

realizan esfuerzos particulares para destacar los valores, virtudes y confianza en el servicio público. Además, los nuevos incentivos creados por las reformas pueden tener el efecto no anticipado de condicionar a los servidores públicos a pensar en sus intereses particulares en menoscabo del interés general. Igualmente, se pudiera desarrollar una visión fragmentaria de los problemas que privilegian los medios e intereses personales por encima de los fines o el interés colectivo (Santana Rabell, 2003). Al parecer existe consenso con respecto a que el currículo de Administración Pública tiene que identificar los valores y preceptos que deben regir el manejo de los asuntos públicos en una democracia liberal (Thompson, 1999, Kettl, 1999, Barth, 2003). Más específicamente, la educación debe responder a las interrogantes de los funcionarios sobre sus acciones individuales y las posibles implicaciones éticas de sus decisiones y actuaciones cotidianas. Como vimos, esta dimensión se hace más necesaria ante las nuevas exigencias a los empleados públicos: supervisión y manejo de contratos; fiscalización o “monitoreo” de los servicios ofrecidos por agentes privados; evaluación del desempeño y productividad de los programas y las complejas relaciones de colaboración e intercambio con el sector empresarial y no gubernamental, entre otros. Por lo tanto, se requiere que los funcionarios y empleados públicos, como responsables en última instancia sobre los resultados de los programas, adquieran una mayor comprensión sobre los valores que compiten entre sí, al momento de tomar decisiones en el sector público (Rosenbloom, 1998). Por ello, los planes de estudios deben proveer los valores de integridad y honestidad que permitan tomar decisiones adecuadas en este servicio público transformado. Los administradores públicos tienen que ser eficientes, innovadores, creativos y emprendedores, pero sus decisiones y acciones siempre deben efectuarse dentro del marco permitido por la Constitución, las leyes y los reglamentos que rigen las normas de conducta ética de los empleados y funcionarios públicos.

Un *cuarto* reto se relaciona con las características de los estudiantes y egresados de los programas de Administración Pública. Algunos estudios demuestran que no solo se está transformando la gobernabilidad sino además que los propios estudiantes que

solicitan a los programas graduados de Administración Pública son diferentes (Boyle y Whitaker, 2001). Se trata de una nueva generación de estudiantes que han crecido y desarrollado en una era de políticas antigubernamentales (privatizaciones, desregulaciones, reducciones de gastos sociales y otras medidas neoliberales) y en un ambiente de desconfianza y cinismo hacia el servicio público. Boyle y Whitaker (2001) sostienen que muchos estudiantes de Administración Pública demuestran tener confianza en las personas y sentido de comunidad, pero consideran que las organizaciones y los servidores públicos buscan adelantar sus propios intereses por encima de los fines públicos más amplios. Aunque algunos estudiantes son idealistas con respecto al servicio público, se muestran cínicos, desprecian las burocracias y tienen dudas sobre si realmente podrán servir bien en el gobierno. De hecho, al finalizar sus estudios muchos de los egresados ni siquiera solicitan trabajo en el gobierno.

Light (1999b; 2000) también fue el primero en demostrar que los mejores programas de Administración Pública en los Estados Unidos no estaban educando para una carrera permanente en el servicio público. Su estudio concluye que los egresados de estos programas intercambian su vida profesional en diversos sectores laborales buscando trabajos que tuvieran significado y oportunidades de crecimiento. Las características de éstos egresados en cierta manera reflejan las tendencias del nuevo servicio público. De acuerdo con este autor, tanto el mercado de trabajo como el perfil de los egresados en nuestros días es bien diferente al de hace tres décadas y se caracteriza por lo siguiente:

- a) mayor diversidad cultural, racial y de género entre los estudiantes;
- b) los egresados demuestran interés por trabajar fuera del gobierno y muchos de ellos no lo consideran como su primera ni única opción laboral;
- c) se intercambian (“*switching*”) con más frecuencia entre los tres sectores laborales (gobierno, organizaciones privadas y sin fines de lucro) y éste movimiento transectorial aumenta con los egresados más recientes;
- d) tienen un profundo interés en hacer la diferencia a través de su trabajo.

Más que el sector laboral en el cual se desempeñan, lo que verdaderamente le interesa a los egresados es tener un trabajo que sea atractivo o retador y que ofrezca oportunidades para el crecimiento personal y profesional. Aunque los egresados visualizan al gobierno como el sector que mejor representa al interés público, se trasladan a otros sectores laborales porque consideran que los recursos se administran con mayor eficiencia para ayudar a las personas a solucionar sus problemas. Además, piensan que su aspiración y compromiso de servir al público puede realizarse fuera del gobierno, principalmente en la organizaciones sin fines de lucro y comunitarias.

Dentro de estas circunstancias, uno de los grandes retos para los programas graduados de Administración Pública es como atraer o educar a una nueva generación de estudiantes o futuros líderes políticos cuyo compromiso con el servicio público rebasa la fe y confianza que tienen en las instituciones y organizaciones tradicionales del gobierno; y además como ayudarlos a entender las complejidades de un sistema de gobernabilidad multisectorial del sector público. Precisamente, la segunda Comisión Volcker (2003) estima que al final de ésta década ocurrirá el mayor drenaje de talento en la historia del gobierno federal. El personal ejecutivo con más experiencia y capacitación en el servicio público federal -y en otros niveles de gobierno- está desapareciendo. A los servidores públicos cultivados en los ideales y utopías del servicio público les llegó el momento de jubilarse y no existe el “capital humano” que los sustituya. Esta aseveración confirma las conclusiones de Light (1999b; 2000) quien sostiene que el gobierno es menos competitivo porque carece de la capacidad para atraer el mejor talento, especialmente en el área gerencial. Dos son las razones principales para esta crisis de talento en el servicio público:

- a) el sistema de reclutamiento es inapropiado y pesado; las normas de administración de personal son demasiado rígidas y obsoletas y los procesos decisorios muy lentos; además se carece de buenos sistemas de evaluación por desempeño, motivación y capacitación y los salarios no son competitivos con los otros sectores y

- b) el gobierno no provee la clase de trabajo que por su contenido, sea retador, ofrezca satisfacción y oportunidades de crecimiento profesional. A pesar de que la motivación básica para servir es constante, los egresados de la nueva generación de servidores públicos demuestran mayor disposición para moverse con mayor frecuencia entre los diversos sectores, buscando nuevos retos y oportunidades de crecer como profesionales. Incluso, en la actualidad, de manera sorprendente, el gobierno federal ha dejado de ser la primera opción de trabajo para los egresados de Administración Pública en las mejores universidades de los Estados Unidos.

En síntesis, un conjunto de tendencias o fuerzas sociales globales está transformando la gobernabilidad y redefiniendo las estructuras, operaciones y funciones tradicionales del gobierno y de la Administración Pública como disciplina y práctica profesional. Estos cambios tienen implicaciones importantes para la educación en nuestra disciplina, especialmente aquellos relacionados con el surgimiento y expansión de un nuevo servicio público no centrado exclusivamente en el gobierno; presiones políticas y económicas que obligan a mejorar el rendimiento y calidad de las políticas y programas gubernamentales; los dilemas éticos de este servicio público transformado y los retos de una nueva generación de estudiantes y egresados que prefieren desempeñarse en otros sectores laborales, especialmente en las organizaciones sin fines de lucro. La facultad debe reflexionar como estas tendencias y fuerzas sociales se manifiestan en el contexto específico de nuestra realidad nacional, evaluar sus implicaciones y realizar los ajustes o modificaciones curriculares que sean necesarios y pertinentes.

Valores y competencias para la educación en Administración Pública

El término de competencias como marco orientador para organizar y revisar los planes de estudios se ha incorporado recientemente a una larga discusión sobre los cambios curriculares en los

programas de Administración Pública (Tompkins *et al.*, 1996; Ingraham y Zuck, 1996; Bradnox, 1997; Light, 1999b; Santana Rabell, 1991; 2000; Lauth, 2001; Nelisen y de Goed, 2001; Walker, 2001; Ban, 2002; Roberts y Pavlak, 2002; Toledo, 2002; Boufford, 2003). Previo de iniciar el proceso de cambios y ajustes curriculares es necesario identificar e integrar el conjunto de tareas específicas (*“job-specific”*) y de atributos generalizables (conocimientos, destrezas, habilidades y valores) que contribuyen a la efectividad de la educación en Administración Pública y que están relacionados con el desempeño (*“performance”*) exitoso de la profesión. Aclaran estos autores que el término de competencias no debe confundirse con “peritaje” (*“proficiency”*). Las competencias se refieren a atributos que permiten desempeñarse satisfactoriamente en un trabajo o profesión. El peritaje implica o sugiere un cierto nivel de dominio o maestría. Dado que en la realidad el dominio de las competencias gerenciales no depende solo del conocimiento adquirido sino de la experiencia y otros factores contextuales, el currículo se diseña para que los alumnos las adquieran durante sus estudios.

De acuerdo con Tompkins *et al.*, (1996) la estrategia de cambio curricular basado en competencias tiene el propósito de que los estudiantes sean capaces de integrar:

- a) el contexto político de la Administración Pública,
- b) las realidades de la prácticas administrativas y
- c) los valores que afectan las decisiones administrativas en una sociedad democrática. Con ello, intenta buscar un balance conceptual entre el conocimiento científico (*“cognitive knowledge”*), la adquisición de destrezas y su aplicación en situaciones específicas. Así, el currículo incorporará un conjunto de cursos, métodos de enseñanza y técnicas de evaluación diseñados para lograr un efectivo desempeño profesional con una serie de competencias requeridas.

A continuación se presentan los cuatro componentes y sus respectivas competencias que integran el modelo curricular propuesto por Tompkins *et al.*, (1996):

1. *Conocimiento de la Administración Pública* –Nueve (9) áreas relacionadas con los conocimientos medulares que los estudiantes deben adquirir sobre la disciplina de la Administración Pública:

- Administración como campo de estudio
- Administración Pública como profesión
- Contexto político y organizacional de la administración pública
- Derecho constitucional y administrativo
- Comportamiento humano y teoría de la organización
- Administración de recursos humanos
- Presupuesto y Administración Financiera
- Análisis de política pública y evaluación de programas
- Métodos de investigación y análisis cuantitativo

2. *Destrezas Gerenciales Generales*- Dieciséis (16) destrezas asociadas con la excelencia gerencial:

- Comunicación oral
- Toma de decisiones
- Solución de problemas
- Relaciones interpersonales
- Comunicación escrita
- Planificación y organización
- Adaptabilidad/flexibilidad
- Delegar
- Liderato estratégico
- Administración de conflictos
- Formación de equipos de trabajo
- Administración del tiempo
- Motivar
- Ayudar al desarrollo de otros
- Asegurar calidad
- Destrezas políticas

3. *Destrezas Técnicas* -Diez (10) destrezas técnico-administrativas para desempeñar tareas específicas en el desempeño de la profesión:

Presupuestos/finanzas
Análisis
Evaluación de programas
Computación/Información
Productividad
Técnicas de análisis de política pública
Contabilidad
Técnicas de gerencia de recursos humanos
Análisis estadístico
Contratación gubernamental
Redacción de propuestas

4. *Valores del Servicio Público* -Cuatro (4) valores que son particularmente importantes para el servicio público en una sociedad democrática:

Integridad personal
Responsabilidad profesional
Responder a ciudadanos (rendimiento de cuentas)
Abogar por el Interés Público

Roberts y Pavlak (2002), siguiendo el modelo anterior de integrar valores y competencias describen el proceso efectuado por su facultad para revisar el currículo de un programa de Maestría en Administración Pública basado en valores y competencias, orientado a una matrícula de servidores públicos profesionales que estudiaban a tiempo parcial. Luego de un proceso de discusión que se extendió por más de un año, la facultad seleccionó aquellos valores medulares que deberían puntualizarse a través de todo el programa y las competencias gerenciales deseables. Estas se clasificaron en dos categorías amplias: las competencias técnicas de gestión y las generales. Las técnicas se refieren a áreas específicas del quehacer administrativo, tales como administración de recursos humanos, presupuesto, planificación y administración financiera. Por otro lado, las competencias generales se relacionan con las destrezas gerenciales que pueden aplicarse a través de un amplio rango de posibilidades en el trabajo gerencial.

Al final del proceso, se seleccionaron los cinco (5) valores medulares que orientarán el currículo y la enseñanza de la Administración Pública a través de todo el programa y ocho (8) competencias. Los valores medulares son los siguientes:

1. *Principios democráticos*: Cultivar y proteger los principios democráticos y constitucionales en el contexto más amplio del proceso de tomar decisiones organizacionales en el servicio público.
2. *Diversidad*: Desarrollar entendimiento sobre la importancia, necesidad y la corrección moral de la diversidad dentro del ambiente educativo y organizacional a los fines de facilitar su aplicación en la práctica de la administración pública.
3. *Comportamiento ético*: Articular claramente las normas y valores compatibles con los más altos criterios de integridad personal y conducta ética. El currículo explora la complejidad de los dilemas éticos planteados en los procesos de toma de decisiones.
4. *Servicio Público*: Reforzar las normas y valores que acentúan la provisión de servicios públicos de manera eficiente, efectiva y económica. Esto incluye sensibilidad a las necesidades y deseos de los “consumidores” mediante una orientación hacia la calidad y el desarrollo de criterios claros y específicos de rendimiento.
5. *Perspectiva sistémica*: Cultivar el entendimiento sobre la interrelación de los asuntos y problemas a los cuales se enfrentan los gerentes de las organizaciones públicas y sin fines de lucro. Los estudiantes se estimulan a desarrollar una visión sistema sobre la interconexión de los asuntos públicos, políticas públicas, organizaciones, estructuras y procesos.

Además de los valores requeridos, se identificaron aquellas competencias medulares (conocimientos, destrezas y habilidades) que los estudiantes deberían adquirir para enfrentarse exitosamente al mundo del trabajo. Las mismas se integran a los cursos de distintas maneras y aparecen en una variedad de formas en el transcurso de los estudios. Estas son las siguientes:

1. *Comunicación oral y escrita*: Los estudiantes deberán estar preparados para comunicarse efectivamente tanto verbalmente como por escrito.
2. *Destrezas analíticas*: Deberán tener la capacidad de analizar problemas complejos y desarrollar estrategias para atenderlos.
3. *Manejo de información*: Habilidades para identificar, obtener, evaluar, organizar y utilizar la información necesaria para una acción gerencial efectiva, lo cual incluye el uso apropiado de tecnologías de la informática.
4. *Administración financiera*: Dominio de los principios básicos de la administración presupuestaria y financiera y capacidad para administrar efectivamente programas en una era de escasez de recursos y cambios rápidos.
5. *Administración del desempeño*: Capacidad para aplicar los principios de administración del desempeño a nivel individual, grupal y organizacional.
6. *Gerencia del cambio*: Comprender los principios de administrar en un ambiente de y el manejo de herramientas y técnicas para eventos planeados o imprevistos.
7. *Toma de decisiones*: Entender aplicar los principios gerenciales y organizacionales para decidir en condiciones de incertidumbre y riesgo.
8. *Integración de grupos*: Capacidad para manejar relaciones intra e intergrupales; manejar los conflictos, el desempeño y los productos de grupos y equipos de trabajo para la efectividad organizacional.

El proceso de cambio curricular en el programa estudiado por Roberts y Pavlak culminó con la creación de dos (2) nuevos cursos medulares y la revisión sustancial del contenido de otros. Los dos cursos nuevos fueron: (1) *Métodos analíticos para la toma de decisiones gerenciales* y el curso *Introducción a la gerencia pública y organizaciones sin fines de lucro*, que fue una integración de los cursos existentes y (2) *Introducción a la administración pública y teoría de la organización*.

Una reflexión sobre la revisión de los programas de Administración Pública estaría incompleta sin discutir los componentes

curriculares y los criterios uniformes (“*standards*”) requeridos por NASPAA (2003) para acreditar el grado profesional de maestría en los Estados Unidos. Esta asociación, creada en febrero de 1977, es el organismo reconocido oficialmente para acreditar y promover la excelencia en la educación para el servicio público. Además, sirve como centro nacional para proveer información sobre los programas y desarrollo de la disciplina. Los miembros que la componen son 250 instituciones, de las cuales 139 están acreditadas. La Maestría en Administración Pública es de carácter profesional y su objetivo es “preparar individuos para ocupar cargos de liderato en el servicio público, tanto en el aspecto de gerencia como en la elaboración de política pública”.

De acuerdo con cada universidad, la educación graduada en Administración Pública puede tener diversos enfoques y el grado otorgado a diferentes títulos, tales como: Maestría en Administración Pública, Maestría en Gerencia Pública, Política Pública o Asuntos Públicos, aunque todavía el título de Maestría en Administración Pública es predominante. NASPAA (2003) considera que el campo de estudios de la disciplina abarca lo siguiente:

- a) las áreas de administración pública, política pública y gestión pública;
- b) los asuntos públicos en diferentes niveles de gobierno (local, estatal, regional y nacional, relaciones intergubernamentales y organizaciones internacionales);
- c) funciones del gobierno, tales como: administración presupuestaria y financiera; administración de personal; relaciones laborales y planificación y evaluación de programas;
- d) diferentes sectores de los asuntos públicos, tales como: justicia criminal, tribunales, ambiente, salud y asuntos urbanos, entre otros;
- e) Las jurisdicciones o ámbitos en las cuales se desarrolla el proceso de elaborar las políticas públicas y
- f) organizaciones del sector público, organizaciones sin fines de lucro y las relaciones entre los sectores público y privado.

En 1977, por primera vez, la NASPAA estableció criterios uniformes (“*standards*”) para la acreditación de los programas de maestrías. Estos criterios han sido revisados en diferentes ocasiones, la última de ellas en octubre de 2002. El propósito de éstos estándares es promover y mantener una educación de calidad en los programas de maestría de las diferentes instituciones universitarias que integran la NASPAA. También se señala como objetivos, el proveer educación para el liderato en esta profesión y lograr alta calidad profesional para las personas que ingresan al servicio público. La flexibilidad e innovación curricular es recomendada para responder a las diversas necesidades de los estudiantes.

El objetivo del currículo diseñado por NASPAA es bastante amplio: “preparar estudiantes para el liderato profesional en el servicio público”. Por lo general, la duración de los estudios a tiempo completo se extiende entre 18 meses a dos años. Los componentes curriculares están diseñados para producir profesionales capaces de realizar análisis inteligente, creativo y de comunicarse y actuar en el servicio público.

Los *componentes comunes* están dirigidos a que todos los estudiantes de la maestría puedan ampliar sus conocimientos, valores y destrezas para actuar ética y efectivamente en los siguientes aspectos (NASPAA, 2003):

1. En la gestión o manejo (“*management*”) de las organizaciones del servicio público, incluye: recursos humanos; procesos presupuestario y financiero; administración de la información, aplicaciones tecnológicas y políticas públicas.
2. En la aplicación de técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo, incluye: elaboración y evaluación de la política pública y programas; toma de decisiones y solución de problemas.
3. Con la comprensión de la política pública y el entorno organizacional, que incluye: procesos e instituciones políticas y legales; procesos e instituciones económicas y sociales y conceptos relacionados con las conductas y manejo de las organizaciones.

El documento aclara que las áreas requeridas en estos componentes no significan necesariamente la aprobación de cursos

específicos ni una distribución igual del tiempo dedicado a cada área o que todos los cursos tienen que ofrecerse en cada programa. Además de los componentes comunes, el currículo requiere *componentes adicionales* y de *competencias generales*. Estos componentes se refieren respectivamente a las especialidades o concentraciones de cada programa y al desarrollo de las competencias generales consistentes con las misiones de cada uno de los programas. Como señalamos, los programas de Maestría en Administración Pública se organizan de diversas maneras. Se pueden ubicar en escuelas graduadas autónomas de política pública o administración pública; departamentos dentro de escuelas de artes liberales o de negocios (administración de empresas) o como parte de un departamento de ciencia política.

La literatura revisada en este documento nos permite abstraer algunas conclusiones sobre los acuerdos más importantes relacionados con los conocimientos, destrezas y valores que deben ser requeridos en la formación de los estudiantes de maestría en Administración Pública. A pesar de algunas diferencias en énfasis y orientaciones filosóficas, se pueden abstraer coincidencias:

1. El currículo debe contener un componente de cursos medulares para asegurar un enfoque integrador de la Maestría en Administración Pública como parte de las competencias que se desean desarrollar en la formación de los administradores públicos. Las *competencias gerenciales generales y técnicas* no necesariamente corresponden a cursos específicos, pero se debe garantizar en el componente medular que de diversas maneras se integran en la formación de los estudiantes. La cantidad de especialidades o áreas de concentración deberían adoptarse tomando en consideración el mercado de trabajo, los recursos y las características de la facultad a tiempo completo.
2. Es deseable que los estudiantes de los programas graduados en Administración Pública adquieran un conocimiento adecuado sobre los procesos políticos relacionados con la formulación de las políticas públicas y las decisiones en un gobierno democrático. Es decir, se trata de que los estudiantes

comprendan el proceso de gobernabilidad democrática, las instituciones, los procesos y las funciones del gobierno y de la administración pública en la sociedad. Comprender los principios democráticos y constitucionales en el proceso decisorio del servicio público es un requisito deseable para el desempeño adecuado en la profesión. También, entender la Administración Pública como disciplina y práctica, los diversos enfoques y tendencias de la disciplina así como las transformaciones del servicio público en las sociedades contemporáneas. Igualmente, es imprescindible un entendimiento claro del entorno político, económico, social, legal y tecnológico de las organizaciones públicas en su sentido más amplio.

3. Los estudiantes deben adquirir un conjunto de competencias medulares aplicables al análisis y gestión de organizaciones complejas (públicas, sin fines de lucro, comunitarias e inclusive privadas). Las destrezas y habilidades relacionadas con el liderato y la excelencia gerencial así como las técnicas administrativas de carácter aplicado para desempeñar tareas específicas (planificación estratégica, elaborar presupuestos, análisis de políticas, evaluación de programas, análisis financiero y técnicas de administración de recursos humanos, entre otras) parecen ser relevantes en los programas graduados. Conviene recordar que las transformaciones en el servicio público exigirán a los profesionales de la gestión pública dominio en destrezas analíticas para la evaluación del desempeño y rendimiento de cuentas, manejo y supervisión de contratos, evaluación de propuestas y el mejoramiento de la productividad y calidad de los servicios. El dominio de técnicas para el análisis cuantitativo y cualitativo es requerido.
4. Las destrezas en comunicación oral y escrita y el desarrollo de habilidades interpersonales y políticas en áreas como la negociación, mediación, resolución de conflictos, formación de equipos de trabajos, reconocer la diversidad, el manejo de las nuevas tecnologías de la información y coordinación interagencial, intersectorial, entre otras, se consideran como fundamentales para la formación de los estudiantes graduados.
5. Los valores éticos y el compromiso con el servicio público es

un aspecto cada día más necesario en la formación de los estudiantes, especialmente con el auge de la corrupción gubernamental a partir de la década de los ochenta. Los valores relacionados con la integridad personal, responsabilidad pública, equidad, honradez, rendimiento de cuentas, debido proceso de ley, representatividad, transparencia, participación ciudadana y respeto a la diversidad son tan valiosos en el desempeño de las funciones públicas como las técnicas y destrezas para mejorar la eficiencia y eficacia. El currículo debe proveer para concienciar a los estudiantes sobre los dilemas éticos que surgen en los procesos decisorios en el servicio público.

6. La Administración Pública es básicamente una disciplina y profesión orientada a la acción para transformar visiones (políticas públicas) en resultados. Sin embargo, también es importante formar un administrador público cultivado y competente. Por ello, debemos desarrollar en los estudiantes la capacidad para el pensamiento crítico y la disposición o aptitud para adquirir nuevos conocimientos en el transcurso de su vida.

Los 10 mejores programas de Maestría en Administración Pública en Estados Unidos

Hemos seleccionado las diez (10) universidades cuyos programas de Maestría en Administración Pública son clasificados como los mejores por la revista *US News and World Report* (2002) para realizar un análisis comparativo preliminar sobre las tendencias curriculares y la enseñanza de esa disciplina en los Estados Unidos. El rango ocupado por cada programa en esta clasificación (5: distinguido; 4: superior (“*strong*”); 3: buena; 2: adecuada y 1: marginal) es el resultado de una encuesta a todas las instituciones miembros de NASPAA, la cual tuvo una tasa de respuesta de 49%. La calidad académica fue el resultado de un conjunto de variables, tales como currículo, becas, facultad y egresados. Aunque existe un debate académico sobre si estos sistemas de clasificación (“*rankings*”) miden científicamente o rigurosamente la calidad de los programas o es otra expresión del *divertimento* posmoderno (Fredereckson, 2001). No obstante, resultan de utilidad para comparar características

comunes de los ofrecimientos curriculares. Los 10 mejores programas de Maestría en Administración Pública, según esta encuesta fueron clasificados en el siguiente orden:

Universidad de Harvard
Universidad de Syracuse
Universidad de Indiana (Bloomington)
Universidad de Princeton
Universidad de California (Berkeley)
Universidad de Georgia (Athens)
Carnegie Mellon
Universidad de Michigan (Ann Arbor)
Universidad de Southern California
Universidad de Texas (Austin)

La información obtenida sobre los diversos programas se resume en las tablas incluidas como apéndices. Los datos sobre cada programa se refieren al año académico 2002-03 y fueron obtenidos del portal de NASPAA que brinda acceso a cada institución (*Search for a Graduate School*-<http://www.naspaa.org/students/graduate/schsearch.asp>).

En la tabla 1 se presentan los *objetivos generales* de las 10 instituciones seleccionadas para este estudio, según aparecen redactados en los sitios electrónicos de cada una de ellas. Aunque en casi todos los programas sus objetivos son múltiples, intentamos abstraer de su redacción el propósito principal en cuanto a su orientación o enfoque educativo.

De acuerdo con el contenido manifiesto (o la retórica) de estos objetivos, de alguna manera se expresa que en cinco programas (Syracuse, Georgia, Michigan, Southern California y Texas) el propósito principal de los mismos es preparar estudiantes para carreras gerenciales o desarrollar destrezas gerenciales/administrativas. En dos de los programas (Princeton y Berkeley) su objetivo se orienta a desarrollar destrezas para el análisis de complejos problemas de política pública; aunque en Princeton el objetivo parece ser más amplio, ofrecer una preparación para la “carrera en la vida pública” y un compromiso duradero con los “asuntos

públicos”. En Harvard e Indiana el objetivo es preparar o capacitar a los estudiantes en cargos de gran responsabilidad o en posiciones no sólo en el sector público o en los diferentes niveles del gobierno (federal, estatal, municipal y local), sino además que podrían desempeñarse efectivamente en cualquier tipo de organización: comunitarias, sin fines de lucro y en el sector privado. Esta visión transectorial también la comparte explícitamente Syracuse y Southern California. En Carnegie Mellon el objetivo prioritario es bastante general: “promover el desarrollo personal y profesional de los estudiantes proveyendo destrezas, técnicas analíticas y de comunicación”.

Además del propósito principal, en la descripción de los objetivos de cada programa se puede abstraer información sobre objetivos complementarios que es importante destacar. Así, con la posible excepción de Harvard, en todos los programas se destaca explícitamente la necesidad de obtener destrezas y técnicas de carácter aplicativo para el análisis gerencial, organizacional y de política pública o para la solución de problemas. En Georgia y Carnegie Mellon también se prepara a los estudiantes con destrezas en comunicación. Curiosamente, Southern California es el único programa que enfoca la Administración Pública desde una perspectiva empresarial (*entrepreneurial*) y también menciona en su descripción de objetivos que promueve el liderato ético entre sus estudiantes.

En los programas de Syracuse, Princeton, Indiana, Carnegie Mellon y Southern California se expresa que el currículo provee a los alumnos un conocimiento del contexto político, económico, social y legal de la Administración Pública. Princeton es el único programa que considera importante “entender como los asuntos relacionados con el género, raza, clase y diversidad cultural afectan las decisiones, implementación y resultados de la política pública”. Otros datos importantes que se infieren de la descripción de los programas son los siguientes: cuatro de los programas (Harvard, Princeton, Carnegie Mellon y Michigan) tienen gran flexibilidad en sus ofrecimientos; tres maestrías (Syracuse, Indiana y Georgia) expresan que sus programas tienen una orientación profesional; ó a programas (Indiana y Michigan) poseen una perspectiva interdisci-

ciplinar, mientras que Berkeley tiene un enfoque multidisciplinario; aunque en realidad parece estar orientado básicamente a desarrollar destrezas para el análisis de política pública.

Como se puede observar en la tabla 2, existe una gran variedad de cursos medulares. Los cursos medulares que más se ofrecen, aunque con diversos títulos, están relacionados con las siguientes materias: Métodos Cuantitativos/Aplicación o Análisis de Datos (10 programas); Economía (micro o macro) aplicada a la gerencia, análisis de política pública o del sector público (8 programas); Presupuesto/Finanzas (5) programas); Teoría/Gestión de Organización (4 programas); Administración Pública (3 programas); Estadísticas (3 programas).

En los diez (10) programas analizados se ofrecen un promedio de seis áreas de especialidad. Aunque no constan las descripciones de las concentraciones o áreas de especialidad en cuatro programas, pues las mismas varían de acuerdo con la experiencia profesional de cada estudiante o se pueden tomar libremente en los distintos departamentos de las universidades, la mayoría que se ofrecen están relacionadas con las siguientes temáticas: Administración de Organizaciones Sin Fines de Lucro (3 programas); Presupuesto y Administración Financiera (3 programas); Administración de Sistemas de Información (2 programas); Gobierno Municipal, Estatal y Local (2 programas); Administración Comparada/Internacional (2 programas) y Gestión Pública (2 programas).

De los datos comparativos que se presentan en la tabla 3 se puede observar que de los 10 programas de Maestría en Administración Pública estudiados, en la mitad de ellos todavía se ofrece el grado con el título “tradicional” de Maestría en Administración Pública. Los restantes programas denominan sus grados como “Maestría en Asuntos Públicos” (3), “Maestría en Política Pública” (1), “Maestría en Gestión Pública” (1).

El promedio de créditos requeridos para completar el grado académico asciende a 44 que equivale a 14 cursos. De éstos, un promedio de seis son cursos requeridos como medulares. En Harvard sólo se requieren tres cursos medulares, mientras que en las universidades de Syracuse y Texas se exigen nueve y siete, respectivamente.

La duración promedio para finalizar la maestría es de dos años. Solamente en Harvard, Indiana y Michigan se requiere experiencia profesional para ingresar a los programas. Un internado en agencias del gobierno a cualquier nivel (federal, estatal o local) es obligatorio para aquellos estudiantes sin experiencia de trabajo en seis de los programas. De otro lado, el requisito de aprobar un examen general de conocimientos (comprensivo) sólo se exige en dos programas, Princeton y Georgia. Igualmente, llama la atención que la elaboración de una tesis como requisito obligatorio de graduación prácticamente ha desaparecido. La Universidad de Texas (Austin) es la única que mantiene este requerimiento académico en su plan de estudios, aunque puede sustituirse por un “Master Professional Report”. Los talleres, proyectos, “*papers*”, seminarios o estudios independientes, se consideran como sustitutivos a las tesis de grado. Por el contrario, algunas universidades (Harvard, Syracuse, Indiana y Carnegie Mellon) no exigen requisito adicional luego de la aprobación de los cursos para recibir el grado de Maestría.

Conclusiones

En este documento hemos reflexionado sobre el conjunto de tendencias o fuerzas sociales que están transformando la gobernabilidad democrática a nivel global y redefiniendo las estructuras, operaciones y funciones tradicionales del gobierno. Explicamos, con cierto detalle, como estos cambios tienen profundas implicaciones y plantean grandes retos para la investigación, la práctica y la enseñanza de la Administración Pública. A nuestro juicio, los más relevantes están relacionados con:

- a) el dominio, jurisdicción o campo de estudio de la Administración Pública no puede limitarse a las organizaciones gubernamentales. Las nuevas realidades de la gobernabilidad, especialmente los cambios en las relaciones Estado-mercado-sociedad, apuntan a un “nuevo servicio público” no centrado exclusivamente en el gobierno y un significado ampliado de lo “público” en nuestra disciplina que debe integrarse en los

- planes de estudios;
- b) los estudios graduados en Administración Pública tienen que incorporar de manera más activa los aspectos normativos y valorativos relacionados con los dilemas éticos en el ejercicio de la discreción y toma de decisiones que se dificultan con las transformaciones de la gobernabilidad;
 - c) la educación en Administración Pública debe actualizarse para incluir en sus planes de estudios un examen de las tendencias cambiantes del entorno (nacionales y globales) que caracterizan las sociedades contemporáneas
 - d) es necesario discutir estrategias sobre cómo atraer a los programas de administración pública una nueva generación de estudiantes que desconfían del gobierno y consideran que el servicio público no provee un trabajo cuyo contenido sea retador u ofrezca satisfacción y oportunidades para su desarrollo personal o profesional.

De la literatura revisada parece existir consenso sobre las competencias (conocimientos, destrezas, habilidades y valores) que deben orientar la formación de los estudiantes de Maestría en Administración Pública. El currículo debe contener un componente de cursos medulares para asegurar un enfoque integrador y balanceado como parte de las *competencias gerenciales generales y técnico-analíticas* que se desean desarrollar en los estudiantes. Aunque estas competencias no necesariamente corresponden a cursos específicos, se debe garantizar que estén incluidas en la formación de los estudiantes. Las especialidades o áreas de concentración se deben adoptar tomando en consideración el mercado de trabajo, los recursos y las características de la facultad a tiempo completo.

Se considera conveniente que los estudiantes obtengan un conocimiento adecuado sobre el funcionamiento y los procesos políticos, particularmente sobre la formulación, implementación y evaluación de las políticas y programas en un gobierno democrático. El objetivo es que comprendan el contexto de las instituciones, procesos y dinámicas de la gobernabilidad. Igualmente, se considera fundamental desarrollar destrezas sobre el liderazgo gerencial y el manejo de organizaciones complejas y transectoriales que re-

basan el ámbito jurisdiccional de las agencias tradicionales del gobierno (públicas, comunitarias, sin fines de lucro y privadas). El propósito es formar gerentes competentes (destrezas analíticas, interpersonales y dominio de técnicas gerenciales, organizacionales y de política pública) para mejorar el desempeño de las agencias y programas. De igual manera, como señalamos, es importante entender los aspectos normativos, constitucionales y legales de la función pública y las repercusiones éticas de las acciones y decisiones administrativas. En síntesis, los cursos medulares deben buscar un balance o integrar:

- a) conocimientos sobre el contexto institucional de la gobernabilidad democrática;
- b) destrezas gerenciales-administrativas para el manejo eficiente y efectivo de organizaciones complejas y transectoriales (públicas, sin fines de lucro e incluso privadas);
- c) destrezas técnico-analíticas para analizar y evaluar los procesos de política pública y la implementación de programas
- d) compromiso con los valores del servicio público relacionados con la integridad, honestidad, responsabilidad pública, rendimiento de cuentas y lealtad institucional.

El análisis de diez (10) de los mejores programas de maestría de los Estados Unidos demostró diversidad en cuanto a los propósitos y objetivos de los mismos, irrespectivo de los criterios y estándares aplicados por la NASPAA para darle uniformidad a los estudios graduados. Los objetivos educacionales de los programas estudiados variaban entre sí: proveer o desarrollar destrezas gerenciales; formar analistas de política pública; preparar gerentes y analistas de forma simultánea; formar en el estudio de los asuntos públicos y capacitar para desarrollar liderato en el gobierno.

Los cursos medulares continúan siendo muy importantes en la enseñanza de la Administración Pública y existe una gran variedad de ellos. Sin embargo, y en cierta manera distinto a lo sugerido en la literatura, los cursos más consistentes –dado que se requieren en todos los programas– son aquellos como métodos cuantitativos, economía, presupuesto y finanzas. Posiblemente la orienta-

ción exclusiva hacia las destrezas técnicas predomine en la mayoría de estas materias, irrespectivo de la retórica sobre la finalidad de los cursos medulares.

Es importante destacar que contrario a lo que consistentemente se señala en la literatura, la orientación normativa y valorativa parece no estar bien atendida en las mejores universidades; sólo un programa requiere un curso medular dirigido a desarrollar compromiso con el liderato ético en las organizaciones públicas. A pesar de que diversos enfoques perviven en los distintos programas, parece claro que los cursos sobre destrezas técnico-analíticas para la gestión y política pública son dominantes, lo cual puede ser un indicador del predominio de los enfoques técnicos y aplicativos. Por ejemplo, un curso medular sobre Teoría de la Administración Pública no se ofrece en ningún programa, aunque en Syracuse, Georgia y Southern California se ofrecen medulares sobre Administración Pública y Sociedad (o democracia). De hecho, en los programas de Princeton, Berkeley, Carnegie Mellon, Michigan y Texas no se ofrecen cursos medulares que parezcan estar relacionados con la teoría de la Administración Pública. De hecho, la totalidad de los cursos medulares de Michigan y Texas tienen un enfoque exclusivamente cuantitativo y aplicado. Sin embargo, un sector de la academia existe preocupación de que una estricta orientación tecnocrática y aplicada, tienda a relegar otros aspectos normativos, filosóficos e históricos igualmente importantes en la formación de los estudiantes y profesionales de esta disciplina. Resulta curioso además que los exámenes generales de conocimiento (comprensivos) y las tesis de grado prácticamente se han eliminado como requisitos para obtener la maestría.

Finalmente, hemos sugerido que en la formación integral (holística) de los administradores públicos es necesario establecer un “balance razonable” entre el desarrollo de destrezas gerenciales y aplicativos con los aspectos normativos, filosóficos e históricos que conforma el estudio riguroso de la Administración Pública. El análisis comparativo demuestra que algunas de las más prestigiosas universidades de los Estados Unidos presentan limitaciones para integrar estos aspectos en la enseñanza de la Administración Pública.

REFERENCES

- Adkins, J. (2002). "The Virtuous Citizen: A Democratic Education." *Journal of Public Affairs Education*, 7.2 (April), 65-71.
- Ban, Carolyn (2002). "The Changing Face of Public Administration." *Journal of Public Affairs Education*, 7.2 (April), 72-74.
- Barth, Thomas J. (2002). "The Changing Face of Public Administration: Faculty Discuss the History of the Field." *Journal of Public Affairs Education*, 7.2 (April), 75-77.
- Boufford, Jeffrey (2000). "Social Capital: A Theory of Change for Non-Profit Organizations." *Journal of Public Affairs Education*, 5.2 (April), 135-144.
- Boyle, Ed (2000). "The Virtuous Citizen: A Democratic Education." *Journal of Public Affairs Education*, 5.2 (April), 135-144.
- Brookman, W. (1991). "Educating Tomorrow's Public Administrators: Embracing Theory and Practice." *Journal of Public Affairs Education*, 3 (July): 391-398.
- Cooper, Terry L. (1988). *The Field of Public Administration: A Guide to Ethics for the Administrator*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dehnbart, Robert E. (1989). "The Demand for Ethical Leadership in Service: Serving Rather than Steering." *Public Administration Review*, 60, No. 6: 549-559.
- Durant, Robert (1989). "Missing the Links: Civic Trust, Civic Capital, and Public Administration". *Journal of Public Affairs and Administration*, 5:2 (April) 135-144.
- Frederickson, George H. (2001). "Reflections on Ranking Master's Degree in Public Affairs: The Search for Reputational Capital". *Journal of Public Affairs Education*: 7.2 (April), 65-71.
- Frederickson, George H. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco, CA: Jessy-Bass.
- Gregory, Robert (1989). "Social Capital Theory and Administrative Reform: Maintaining Ethical Probity in Public Service". *Public Administration Review*. 59, 1: 63-75.
- Hart, David K (1984). "The Virtuous Citizen, the Honorable Bureaucrat

- and Public Administration". *Public Administration Review*. Special Issue (March):111-120.
- Hart, David K (1989). "A Partnership in Virtue Among All Citizens: The Public Service and Civil Humanism". *Public Administration Review*. 49:2 (March-April):101-105.
- Ingraham, Patricia W. and Alfred Zuck (1996). "Public Affair and Administration Education: An Overview and Look Ahead From the NASPAA Perspective". *Journal of Public Affairs Education*. 2:2, October: 161-174.
- Kettl, Donald F. (1993). "Public Administration: The State of the Discipline" In Ada W. Finifter (ed). *Political Science Association: the State of The Discipline*. Washington, DC.
- Kettl, Donald F. (1999). "The Future of Public Administration". *Journal of Public Affairs and Administration*, 5:2 (April): 127- 133.
- Kettl, Donald F. (2001). "A Symposium on Transformation in Public Affairs Education: Challenges, Progress and Strategies. *Journal of Public Affairs Education*: 7: 4 (October):209-11.
- Kettl, Donald F. (2002). "The Transformation of Governance: Public Administration Education's Role in the 21st Century". *Journal of Public Affairs Education*. 7:2 (April): 109-117.
- Light, Paul (1999a). "The Empty Government Talent Pool: The New Public Service Arrives". *Brookings Review*: 18-1 (Winter): 20-23.
- Light, Paul (1999b). *The New Public Service*. The Brookings Institution Washington, DC.
- Light, Paul (2000). "The Empty Government Talent Pool: The New Public Service Arrives". *Brookings Review*: 18-1 (Winter): 20-23.
- Moe, Ronald C. (1994). "The Reinventing Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences". *Public Administration Review*, 54 (March-April): 105-122.
- NASPAA (2003) <http://www.naspaa.org/students/graduates/schsearch.asp> (22-03-03).
- NASPAA (2003). *Standards for Profesional Master's Degree Programs in Public Affairs/Policy/Administration*. Washington, D. C. <http://www.naspaa.org> (27-08-03).

- NASPAA (1996) *NASPAA Commission on the Curriculum Report to the NASPAA Executive Council* (October), Washington, D. C.
- Nelissen, Nico and Peter de Goede (2001). "Teaching Public Administration: A New Agenda". *Journal of Public Affairs Education*: 7: 3 (July): 133-142.
- Newcomer, Kathryn (2003). "Sustaining and Invigorating MPA Program Communities". *Journal of Public Affairs Education*: 9, 1 (January): 135-38.
- Nye, Joseph, Jr., Philip D. Zelikow and David C. Green (1997). *Why People Don't Trust Government*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.
- OECD (2000). *Government of the Future*. Paris, France.
- Osborne, David y Gaebler, Ted (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Osborne, David y Plastrik, Peter (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1997.
- Perry, James L. (2001). "A Symposium on Transformations in Public Affairs Education: Challenges, Progress and Strategies". *Journal of Public Affairs Education*: 7:4, (October): 209-11.
- Rivenbark, William C. (2001). "Teaching Performance in Public Affairs Education". *Journal of Public Affairs Education*: 7:4 (October): 261-266.
- Roberts, Gary E. (2001). "Using Stakeholder Surveys in MPA Program Performance Measurement". *Journal of Public Affairs Education*: 7,1 (January): 19-30.
- Roberts, Gary E. and Tom Pavlak (2002). "The Design and Implementation of an Integrated Values and Competency-Base MPA Core Curriculum". *Journal of Public Affairs Education*: 8: 2 (April): 115-129.
- Roeder, Phillip W (1993). "Education for the Public Service: Policy Analysis and Administration in the MPA Core Curriculum". *Administration and Society*, 24:4 (February): 512-540.
- Rohr, John (1989). "Public Administration, Executive Power and Constitutional Confusion". *Public Administration Review*. 49:2 (March-April): 108-106.
- Rosenbloom, David H. (1998). *Public Administration: Understanding Management, Politics and Law in the Public Sector*. MacGraw-Hill, New York.
- Santana Rabell, Leonardo (2003). "Entre la eficiencia y la ética: la trans-

- formación del gobierno y los valores del servicio público". *Ethos Gubernamental*. 1-1 (julio-diciembre): 51-83.
- Santana Rabell, Leonardo. (2000a). "Gobernabilidad democrática y cambio institucional de la administración pública" *Revista de Tecnología Administrativa*. Universidad de Antioquia, Colombia: XIV, 32 (enero-abril) 113-123.
- Santana Rabell, Leonardo (2000b). "Tendencias curriculares en la enseñanza en la Administración Pública de los Estados Unidos". *Reforma y Democracia: Revista del Centro Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo (CLAD)*, Venezuela: 17 (junio): 235-264.
- Santana Rabell, Leonardo (1995). "Apuntes históricos sobre planes de estudios y cambios curriculares de la Escuela Graduada de Administración Pública: 1945-1996". *Revista de Administración Pública*, UPR: 29:1 (diciembre) 1996: 57-93.
- Santana Rabell, Leonardo (1994). *Fulgor y decadencia de la administración pública en Puerto Rico*. Editorial La torre del Viejo, Río Piedras, Puerto Rico.
- Santana Rabell, Leonardo (1991). "La situación actual del estudio de la Administración Pública en los Estados Unidos: síntesis y perspectivas". *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, Madrid: 57: 4, diciembre: 181-202.
- Santana Rabell, Leonardo (1989) "Investigación y conocimiento en la Administración Pública Norteamericana". *Revista de Administración Pública*, Universidad de Puerto Rico, 20:2 (diciembre): 1-26.
- Santana Rabell, Leonardo y Mario Negrón Portillo (1996). "Reinventing government": nueva retórica, viejos problemas". *Reforma y Democracia: Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)*, Venezuela: 6: 147-164.
- Santana Rabell, Leonardo y Carlos Alá Santiago (1989). "Iniciativa de verano: Ajustes y modificaciones al currículo de la Escuela Graduada de Administración Pública". Documento inédito: septiembre de 1989.
- Toledo Ortiz, Ulises (2000). *Análisis de las tendencias recientes de desarrollo de los planes de estudio de programas graduados en Administración Pública en el ámbito internacional*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Artes en Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Tompkins, Jonathan, Lascovich, Michael, J. and J. D. Green (1996). "Developing a Competency-Based MPA Curriculum". *Journal of Public Administration Education*. 2:2, October: 117-130.

- Thompson, Frank J. (1999). "Introduction". *Journal of Public Affairs and Administration*, 5:2 (April): 119-124.
- Ventriss, Curtis (1991). "Contemporary Issues in American Public Administration: The Search for Educational Focus". *Public Administration Review*, 51:1 (January): 4-14.
- Ventriss, Curtis (1989). "Toward a Public Philosophy of Public Administration: Civic Perspective of the Public". *Public Administration Review*, 49:2 (March-April): 173-179.
- Volcker, Paul A. (2003): Report of the National Commission on the Public Service Urgent Business of America. *Revitalizing the Federal Government for the 21st Century*. Washington, DC.
- Walker, David M. (2001). "Federal Government Challenges in the 21st Century". *Journal of Public Administration Education*: 7:4 (October): 219-227.
- Weimer, David L. (2003). "Some Reflections on Building an MPA Programs". *Journal of Public Administration Education*: 9, 1 (January): 39-41.
- Wise, Lois Rescascino (1999). "Taking Stock: Evidence About the Standing of Public Administration". *Journal of Public Affairs and Administration*, 5:2 (April): 145-155.
- White, Jay D. (1998). "The Place of Theory in Public Administration: A Critique". *Administration Theory and Praxis*, 20:2: 179-186.

TABLA 1
OBJETIVOS GENERALES DE LOS MEJORES 10 PROGRAMAS
DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
EN LOS ESTADOS UNIDOS: 2002 -2003

Institución	Objetivos
Harvard	Capacitar a los estudiantes para desempeñarse en cargos de gran responsabilidad en el sector público, organizaciones sin fines de lucro y privado. El programa de estudios es flexible, lo cual permite que los estudiantes puedan ajustarse a las necesidades individuales con la asesoría de la facultad y los administradores del programa. Se espera que los candidatos posean educación graduada previa en disciplinas relevantes, tales como economía, ciencia política o gerencia y experiencia de trabajo profesional mínima de tres años.
Syracuse	Preparar a los estudiantes para una carrera como gerentes en agencias del gobierno y otras organizaciones relacionadas con el sector público. El currículo está diseñado para que sus egresados: a) comprendan el contexto político, económico y social de la administración pública; b) desarrollen competencias en el diseño y análisis organizacional así como en el manejo de técnicas gerenciales y administrativas; c) lograr experiencias en la aplicación de los métodos cuantitativos y cualitativos en los asuntos de política pública. Su orientación es profesional y mediante los cursos medulares se busca un balance en tres áreas fundamentales: 1) destrezas/conocimientos en el análisis de política pública, 2) destrezas/conocimientos en el área de gestión de programas y 3) conocimientos del contexto institucional del sector público.
Indiana (Bloomington)	Preparar a los estudiantes para alcanzar posiciones en el gobierno local, estatal o federal, así como en servicios cuasi-gubernamentales o en organizaciones sin fines de lucro, incluyendo las filantrópicas. Pretende ampliar la comprensión de los estudiantes del contexto económico, ambiental, político y social en el cual laboran los servidores públicos. El programa provee una amplia variedad de destrezas relevantes a la ope-

raciones de las agencias públicas. Se fundamenta en las disciplinas académicas, pero no está limitada a ninguna de ellas. Además, el currículo está orientado a la solución de problemas (problem-oriented) acercando las disciplinas a un enfoque crítico de los asuntos sociales, ambientales, económicos y administrativos. Es un programa interdisciplinario y profesional

Princeton	Ofrecer una preparación para la carrera en la vida pública. El programa busca desarrollar un compromiso duradero con los asuntos públicos. Se enseñan destrezas en el análisis de complejos problemas de política pública tales como los aspectos políticos, económicos, cuantitativos, organizacionales y normativos. Los estudiantes se capacitan en rigurosas técnicas analíticas que les permiten desarrollar peritaje en las complejidades del análisis y la evaluación. Se considera además que es importante para los estudiantes entender como los asuntos relacionados con el género, raza, clase y diversidad cultural afectan las decisiones, implementación y resultados de la política pública. También se promueve la valoración del contexto histórico, institucional y cultural de la política pública e internacional. El programa tiene una orientación general, aunque los estudiantes pueden seleccionar una área de especialidad.
California (Berkeley)	Desarrollar diversas destrezas para el análisis sistemático de complejos problemas de política pública, las consecuencias de posibles soluciones así como su implementación, evaluación y manejo efectivo. El programa enfatiza en aplicaciones prácticas en el análisis de política pública por lo cual se requiere trabajo de campo a todos los estudiantes. El programa es multidisciplinario.
Georgia (Athens)	Preparar estudiantes para carreras gerenciales y administrativas en los diferentes niveles del gobierno, federal, estatal y local. El programa está diseñado para desarrollar profesionales que puedan utilizar su experiencia educativa para trabajar productivamente en todos los niveles gerenciales del sector público, así como el quehacer investigativo. Se sostiene que la gerencia pública contemporánea demanda una amplia gama de destrezas analíticas y de comunicación.

Carnegie Mellon	Promover el desarrollo personal y profesional de los estudiantes proveyendo destrezas, técnicas analíticas y de comunicación. Además, se dirige a ampliar conocimientos sobre los procesos sociales, políticos, tecnológicos y económicos, así como de los paradigmas sobre el comportamiento humano y organizacional.
Michigan (Ann Arbor)	Aumentar las habilidades analíticas y las destrezas gerenciales para profesionales (mid-career) que laboran en el sector público. El programa es interdisciplinario, con un fuerte énfasis en las destrezas analíticas, y está diseñado a preparar estudiantes para trabajar con efectividad en un mundo crecientemente complejo para el análisis y la gerencia pública.
Southern California	Proveer destrezas gerenciales para dirigir las organizaciones públicas y de la comunidad así como el conocimiento del contexto social, económico y político en el cual se formulan las decisiones públicas. La administración pública se enfoca desde una perspectiva empresarial (entrepreneurial) y global y además se promueve el liderato ético. Los estudiantes obtienen una orientación y destrezas para ser exitosos en un mundo cambiante.
Texas (Austin)	Lograr un dominio en las destrezas para la solución de problemas y en los principios de gerencia para el desempeño exitoso en el contexto del sector público.

TABLA 2

CURSOS MEDULARES Y AREAS DE ESPECIALIDAD OFRECIDOS EN LOS 10 MEJORES PROGRAMAS DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA EN LOS ESTADOS UNIDOS (2002-03)

Instituciones	Cursos Medulares	Areas de Especialidad
Harvard	<p>El estudiante escoge por lo menos un curso de cada área metodológica que se ofrecen en la Escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analysis • Management • Advocacy <p>También, selecciona por lo menos dos cursos entre las áreas de política pública (policy areas)</p>	<p>Después de aprobar los cursos en las áreas de metodología y de política pública, los estudiantes seleccionan libremente los cursos electivos con el asesoramiento de las autoridades universitarias.</p>
Yale	<ul style="list-style-type: none"> • Public Affairs Colloquium • Public Budgeting • Administration and Democracy • Public Organizations and Management • Managerial Economics for Manager • Introduction to Statistics • Quantitative Analysis • MPA Workshop • Executive Leadership and Policy Politics 	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental Policy and Administration • International Development and Administration • Public and Nonprofit Management • State and Local Government Financial Analysis and Management • Social Policy (Aging, Education, Health and Welfare) • Technology and Information Policy

TABLE 2 (cont.)

<p>Indiana University (Bloomington)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Statistical Analysis for Effective Decision Making • Public Management Economics • Law and Public Affairs • Public Finance and Budgeting • Capstone in Public and Environmental Affairs 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparative and International Affairs • Economic Development • Environmental Policy and Natural Resource Management • Information Systems • Nonprofit Management • Policy Analysis • Public Financial Administration • Public Management • Urban Management • Specialized Concentrations
<p>Princeton University</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The Politics of Public Policy • Psychology for Policy Analysis and Implementation • Quantitative Analysis • Microeconomics Analysis • Macroeconomics Analysis • Policy Workshops 	<p>N/D</p>
<p>University of California, Berkeley</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction to Policy Analysis • The Economics of Public Policy Analysis • Law and Political Analysis for Public Policy • Decision Analysis, Modeling, and Quantitative Methods • Advance Policy Analysis • Political Aspects of Public Policy Analysis 	<p>N/D</p>

TABLE 2 (cont.)

<p>University of Athens (Athens)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Public Administration and Democracy • Public Personnel Administration • Public Financial Administration • Organizational Theory • Research Methods in Public Administration • Data Applications in Public Administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Local Government Administration • Public Budgeting and Finance • Public Management Organization Theory • Public Personnel Administration • Human Services Administration
<p>George Mellon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational Management: Theory and Practice • Data Analysis for Managers • Information Systems for Managers • Economic Principles of Policy Analysis • Financial Analysis for Managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Financial Resources • Health Systems • Human Resources • Information Systems • Nonprofit Organization and Management • Educational Leadership • Leadership in Higher Education • Individual Program
<p>University of Cincinnati (Ann Arbor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calculus • Statistics • Microeconomics • Benefit-Cost Analysis • Integrated Policy Exercise 	<p>N/D</p>

TABLA 2 (cont.)

University of Southern California	<ul style="list-style-type: none">• Public Administration and Society• Public Sector Economics• Public Organization and Management Theory• Professional Practice of Public Administration• Analytical Methods• Organizational Behavior• Finance	N/D
(Austin)	<ul style="list-style-type: none">• Policy Research Project (4 cursos)• Public Administration• Applied Quantitative Analysis I y II• Political Economy I y II• Public Financial Management	N/D

Hay data disponible o los programas ofrecen amplia flexibilidad para que las especialidades se puedan cursar en los departamentos de las universidades.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS DIEZ MEJORES PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LOS ESTADOS UNIDOS (2002-03)

TABLA 3

RIOS

UNIVERSIDADES

	HARVARD	SYRACUSE	INDIANA	PRINCETON	CALIFORNIA (BERKELEY)	GEORGIA	CARNEGIE MELLON	MICHIGAN (ANN ARBOR)	SOUTHERN CALIFORNIA	TEXAS (AUSTIN)
grado	MPA	MPA	MPAfl.	MP Afl.	MPP	MFA	MFM	MFA	MPA	MP Afl.
créditos	16 ¹	40	48	48	46	41	48	30	41/40	53
estudios tiempo completo	2 años	1 año y verano	2 años	2 años	2 años	N/D	2 años	1 año	N/D	2 años
créditos	16	14	16	16	13	14	12	10	10	14
créditos medulares (requeridos)	3	9	6	5	6	6	5	6 ²	4	7
créditos de especialidad	13	5	4/10 ³	N/D ⁴	4/7	7	7	4 ⁵	6	7
especialidad disponibles	3	6	10	4	10	6	8	N/D ⁶	9	N/D
comprehensivo	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO
requeridos para graduarse	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI ⁷
requeridos para graduarse	NO	NO	NO	Graduate Policy Workshop	Advance Policy Analysis Project	Internado y "Paper" sobre experiencia obtenida	NO	Coursework o Independent study	Seminario si el estudiante carece de experiencia profesional	Master's Professional Report
requerido profesional requerida	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI
requerido profesional requerida	SI	NO	SI	No, pero se recomienda	NO	NO	NO	SI	NO	NO
orientación del programa	Profesional/ Flexible	Profesional	Profesional e Interdisciplinario	Flexible/ Elección libre de los estudiantes; orientación general.	Generalista con destrezas básicas para el análisis de política pública.	Profesional, destrezas analíticas y de comunicación. Abierto a est. sin experiencia.	Flexibilidad para diseñar programa de estudio.	Interdisciplinario y flexible. Destrezas analíticas.	Enfoque empresarial. Promueve el liderazgo ético.	Oportunidad para la aplicación práctica de teorías y destrezas.

datos disponibles.
 tienen valor de un (1) crédito.
 además, un "MPA Socialization Sequence" (Dos cursos: Law, Ethics and Professionalism in PA and Comm. Skills in P. Managers)
 Integrated Policy Exercise".
 ordeno a experiencia profesional de cada estudiante y la concentración que seleccione.
 los cursos dentro de cada área de política pública (policy field) que el estudiante desea especializarse.
 Independent Study"
 de especialidad se ofrecen en los distintos departamentos y programas de la Universidad.
 de sustituirse por el "Master Professional Report"