

005059

# DOCUMENTO DE TRABAJO 7

Administración Pública

LOS POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ENRIQUE CABRERO Y GABRIEL SANSÓN

**BIBLIOTECA  
C. I. D. E.**



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS

CIDE  
DTAP  
7-A

Primera edición, 1992

D.R.© 1992, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.  
Carretera México-Toluca km 16.5, Lomas de Santa Fe, 01210 México, D.F.

Tipografía y cuidado editorial:  
Solar, Servicios Editoriales, S.A. de C.V.  
Andes 51, col. Alpes, 01010 México, D.F.  
Tels. y fax 593-5748, 664-4785 y 664-4886

**ISSN 0185-3384**

Impreso en México

# BIBLIOTECA C. I. D. E.

## INTRODUCCIÓN

Con la crisis de principios de los ochenta, se inicia un proceso intenso de reestructuración que se caracteriza por un repliegue estatal. La reducción del aparato administrativo y la venta y liquidación de empresas públicas dan una nueva fisonomía a la administración pública. Aun cuando no están claros el alcance y los aciertos del nuevo modelo de desarrollo, es evidente que nos enfrentamos a una transición rápida del rol estatal.

Este cambio se podría interpretar como un proceso de franco repliegue estatal —visión del Estado modesto— (Crozier, 1987), como un proceso de entrecruzamiento de lo público y lo privado (Laufer, 1980), o como un proceso adaptativo permanente sea al achicamiento o a la ampliación de espacios —visión del Estado estratega.<sup>1</sup>

Sin embargo, independientemente de la interpretación que se acepte, es claro que el Estado contemporáneo vive una crisis de legitimidad derivada, entre otras cosas, de un agotamiento de la funcionalidad de la administración pública.

A partir de este nuevo escenario, las administraciones públicas de la mayor parte de los países han iniciado procesos de modernización, entendida como un proceso de rearticulación y refuncionalización del aparato.<sup>2</sup> Si la administración pública cambia, cabe entonces preguntarse ¿cuál es la nueva estrategia de formación de administradores públicos?

En este documento se describe la evolución de una estrategia de formación en posgrado a partir del programa de maestría en administración pública del CIDE, posteriormente se analizan las nuevas tendencias en posgrados relevantes a nivel internacional, para finalizar con una reflexión en torno a los dilemas actuales para un posgrado en administración pública.

### 1. LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL CIDE

En 1976 se crea el programa teniendo como objetivo “el satisfacer la necesidad de diseñar e implementar programas de posgrado que con un sentido crítico y constructivo sean por sí mismos capaces de interpretar efectivamente los requerimientos de México en particular y América Latina en general”.<sup>3</sup>

En aquel entonces, se enfrentaron dificultades de distinta índole, como el romper con los sesgos parciales basados en enfoques convencionales y predominantes en esta disciplina. Asimismo, la ausencia o insuficiencia de instrumentos

técnicos y pedagógicos que viene acompañada, la mayoría de las veces, de la ausencia de modelos referenciales idóneos. Este escenario planteaba un problema fundamental para la capacitación y formación en el campo de la administración pública y de las empresas públicas. Se planteó, además, la necesidad de desarrollar una tecnología administrativa propia y adecuada a nuestras realidades.

Desde que se inició el programa de maestría, se consideró necesario flexibilizar el currículum ofreciendo opciones dentro del mismo; en 1979 se contó con los elementos mínimos necesarios, basados en los avances de los proyectos de investigación teórica y aplicada (apoyada de manera importante por la elaboración de estudios de casos), para ofrecer un programa con un tronco obligatorio común a todos los alumnos y dos opciones: Administración del Sector Central y Administración de Empresas del Estado.<sup>4</sup> La opción de Empresas del Estado surgió a partir de dos consideraciones básicas:

1) La importancia de la empresa pública como instrumento de política económica, independientemente de su número y dimensión.

2) Su importancia teórica y formativa como fenómeno que contiene las tendencias y experiencias modernas en el campo de la gestión pública, aplicables también, en última instancia, al sector central.<sup>5</sup>

Entre 1984 y 1985 se inició un proceso de evaluación curricular del programa con el objeto de reflexionar acerca de nuevas necesidades del entorno nacional e internacional. Se introduce la idea de un equilibrio entre la capacidad de análisis e interpretación y la capacidad técnica en el proceso de formación.<sup>6</sup>

Se recoge la experiencia de formación en empresas paraestatales como fuente para la reflexión y creación teórica y técnica de modelos para la administración estatal moderna. En este sentido, áreas como la planeación y el diseño estratégico, el control y la evaluación, fueron algunos de los ejemplos más significativos que alcanzaron una dimensión altamente enriquecedora al ser estudiadas a partir del fenómeno concreto de la empresa pública, para luego trasladarlos al campo más amplio de las organizaciones públicas.

Actualmente, el currículum del programa mantiene dos opciones terminales: gestión de políticas públicas y gestión de organizaciones públicas; la primera preocupada por la acción gubernamental a través de un conjunto de instituciones y dependencias, con una lógica sectorial, y la segunda focalizada al ámbito particular de la organización, su eficiencia y eficacia.

El peso específico de las materias en el currículum ha cambiado a partir de los procesos de revisión mencionados. Si se realiza un análisis, agrupando las materias por su naturaleza en: *básicas* (insumos relacionados a procesos y estructuras de las organizaciones del Estado), *formativas* (insumos acerca de la comprensión global de procesos sociopolíticos, económicos e ideológicos), e *instrumentales* (insumos técnicos para la praxis administrativa), se observa una evolución en la composición, dando cada vez más peso a las instrumentales.

En relación a la ubicación de los egresados, a partir de un seguimiento hasta el año de 1989, se observa que del 70%, del que se tiene información, 51% se desempeña en labores de investigación y docencia, 42% en el sector público y 7% en el sector privado.

En la actualidad el programa se encuentra en un profundo proceso de revisión a partir de las siguientes consideraciones:

a) En un nivel general, parecería que los grandes objetivos del programa siguen siendo relevantes en el momento actual, es decir, ofrecer un programa de posgrado de excelencia con relevancia en México y en la región. Sin embargo se ha iniciado una reflexión acerca de una dimensión internacional más amplia, dado el escenario actual.

Esta nueva situación internacional, aunada a una nueva dinámica política, económica y social a nivel nacional, impulsaría posiblemente a un replanteamiento, si no de la misión del programa, sí de su orientación.

b) Por lo que se refiere al perfil del administrador público, se analiza hasta qué punto el programa actual parte del supuesto de una administración pública planificadora, monolítica, centralizada y tecnocrática —característica de un Estado interventor— y hasta dónde incorpora elementos característicos de la nueva dinámica, es decir, un perfil más orientado a la negociación e interlocución con grupos e instituciones de la sociedad, capacidad para inducir y conducir políticas públicas con la participación de agentes no estatales, etc.; todo lo anterior como herramientas para la búsqueda de nuevos modelos en la gestión de las organizaciones y las políticas públicas.

c) En cuanto a la estructura actual del currículum, se pretende incorporar los temas medulares de la agenda actual de la administración pública (nuevas estructuras y funciones del aparato, acuerdos internacionales, administración regional y local, ecología, administración social, comunicación social, etcétera).

d) También se reflexiona acerca de las actuales opciones terminales, se piensa en alguna opción terminal que recupere un perfil profesional orientado a la docencia y la investigación, ya que gran parte de los egresados se han incorporado a este sector.

## 2. ALGUNAS TENDENCIAS EN LOS POSGRADOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A partir de la revisión de algunos posgrados en administración pública que se podrían considerar representativos de diferentes corrientes de pensamiento, así como relevantes en sus países de origen, se observan diversas tendencias.

En Estados Unidos, por ejemplo, el programa en Administración y Políticas Públicas de la Universidad de Columbia pretende formar analistas de políticas y administradores capaces de manejar la complejidad creciente y traducirla en objetivos y decisiones concretas. Esto se busca mediante el desarrollo de capa-

ciudades técnicas para el análisis de datos y estructuras administrativas, así como el desarrollo de una ética de servicio público y capacidades para la comunicación oral y escrita. Se observan en este programa tres grandes ejes de formación: Dirección Administrativa, Análisis de Políticas y Análisis Cuantitativo. Igualmente destacan áreas sustantivas de política para la formación terminal, como: política educacional, política ambiental-científico-tecnológica, política de salud, política de asuntos internacionales, política pública y leyes, servicios sociales y política de bienestar y, finalmente, política de planeación urbana. Otra característica del programa mencionado es el requisito de una estadía en una agencia gubernamental.<sup>7</sup>

Otro programa norteamericano de interés es el que ofrece la Escuela de Organización y Administración de la Universidad de Yale, particularmente la Maestría en Administración Pública y Privada. Los objetivos que se plantea este programa giran alrededor de una integración de la administración pública y privada a través del énfasis en la comprensión y operación de instituciones sociales. La enseñanza de técnicas analíticas y aproximaciones teóricas para la estructura de decisiones ocupa el eje central de la formación, igualmente la comprensión del comportamiento humano en el ámbito organizacional.

Este programa hace especial énfasis en enfoques interdisciplinarios y propicia una permanente interacción entre académicos y profesionales de la administración. Una primera fase de formación con rigor teórico es seguida por métodos para el análisis e intervención en instituciones.

Las áreas terminales de este programa se orientan al sector público, en el que destacan: desarrollo económico urbano, negocios-gobierno-economía, impuestos y comportamiento económico, entre otros; otra área es la de organizaciones no mercantiles, en la que se hace una revisión de políticas de salud, de instituciones culturales, organizaciones pequeñas, innovación en la administración organizacional, entre otras; finalmente, en el área mercantil se ofrecen materias relacionadas con finanzas y mercadotecnia.<sup>8</sup>

Igualmente, en Estados Unidos un programa de referencia obligada es el caso de la escuela de gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard. Actualmente esta escuela ofrece dos programas de maestría: en Políticas Públicas y en Administración Pública. La diferencia entre ambos programas obedece más a las modalidades escolares y al tipo de perfil de los estudiantes que a la temática y el contenido de los mismos.

La maestría en Políticas Públicas ofrece una estructura curricularmente definida y tiene por objeto formar especialistas en políticas específicas, pretendiendo integrar en el perfil de los egresados habilidades técnicas interdisciplinarias. En la tradición de esta universidad el método de casos constituye una herramienta fundamental de enseñanza. La mayor parte del contenido curricular se orienta al desarrollo de habilidades en el análisis cuantitativo para la estructuración de los problemas, manejo de datos y desagregación, así como la

modelización de efectos en alternativas propuestas. Otras áreas de importancia son las relacionadas con el análisis institucional, la administración interna y externa, la administración en contextos de alta participación, la ética de servicio público y el análisis de conflicto de intereses en un contexto democrático.

Este programa ofrece áreas de concentración en políticas específicas, como políticas de justicia y criminalidad, medio ambiente, gobierno y negocios, salud, trabajo, educación, asuntos internacionales, seguridad, comercio internacional, ciencia y tecnología, transporte, desarrollo económico urbano, y prensa y política gubernamentales.

El programa que ofrece esta misma institución en administración pública está orientado a funcionarios públicos de carrera, teniendo como requisito de admisión una experiencia profesional importante. Este programa tiene la particularidad de ser flexible permitiendo a los participantes diseñar su propio programa.<sup>9</sup>

En Canadá, uno de los programas representativos es la Maestría en Administración del Desarrollo de la Universidad de Carleton, en Ottawa. El programa pretende un enfoque interdisciplinario buscando fortalecer el conocimiento de economía, política, estudios del desarrollo, asuntos internacionales y análisis del conflicto. Destacan en este programa una combinación de cursos en técnicas avanzadas en administración junto a cursos relacionados con políticas específicas; una estructura flexible del currículum permite a los participantes diseñar un programa de acuerdo a sus intereses.<sup>10</sup>

En América Latina, la Fundación Getulio Vargas de Brasil, a través de su programa de Maestría en Administración Pública, ha sido una referencia obligada en la formación en posgrado. El objetivo actual del programa es formar en el área de conocimiento referente al análisis —diagnóstico—, gestión y evaluación de políticas públicas. El programa está estructurado en tres áreas de concentración: formulación y evaluación de políticas, organización gubernamental, y gerencia de organizaciones públicas. Destacan materias optativas como políticas públicas comparadas, análisis prospectivo, análisis organizacional de procesos decisorios, así como el estudio de políticas específicas del caso brasileño.<sup>11</sup>

En Argentina, interinstitucionalmente (INAP, Universidad de Buenos Aires y Secretaría de la Función Pública) se ha estructurado el programa de Maestría en Administración Pública que pretende una formación académico-profesional en el diseño y evaluación de políticas. El programa gira en torno a tres grandes bloques de asignaturas: formación general y teórica, metodología y técnicas, e investigación y experimentación. Algunos de los cursos a los que se está dando importancia son: tecnologías administrativas, técnicas de intervención organizacional, seminario sobre técnicas pedagógicas, reforma del Estado, política y gestión del medio ambiente.<sup>12</sup>

En cuanto a instituciones europeas, se puede mencionar la Maestría en Gestión y Administración Pública del Instituto de Ciencias Administrativas de la Universidad de Amberes, en Bélgica. Este programa pretende un alto grado

de especialización en áreas como salud pública, desarrollo rural, comercio internacional y empresas transnacionales; igualmente se ofrecen otras áreas terminales como sector transporte, energía, medio ambiente, pequeña y mediana industria.<sup>13</sup>

De Gran Bretaña es interesante analizar el programa de Maestría en Administración del Desarrollo, de reciente creación en la Universidad de Birmingham, el cual pretende formar directivos de ministerios estatales, de gobiernos locales, de empresas públicas, de agencias de desarrollo gubernamentales, y para cualquier tipo de organización relacionada con problemas de desarrollo. Igualmente se orienta a formar académicos para tareas de investigación. En este programa destacan materias como métodos para el análisis de procesos de la política pública, sistemas locales de administración, estrategias para el desarrollo urbano y local, y modelos comparados de gestión local, entre otras. La especialización en cualquiera de estas áreas constituye la parte terminal del programa.<sup>14</sup>

A partir de este breve análisis se observan algunas tendencias definidas:

a) Por una parte la especialización sectorial (salud, educación, ecología, etc.) aparece como una tendencia dominante en los programas analizados. Esto significaría que además de ser el dominante el enfoque de políticas públicas, la orientación es hacia el estudio de políticas específicas.

b) Otra tendencia que se observa en algunos de los programas es la integración de los ámbitos público y privado, dando a la formación en administración un carácter general y reconociendo que en el escenario actual ambos universos presentan problemáticas y técnicas similares (problemas ecológicos, culturales, etc., antes propios del sector público y que ahora son relevantes en el sector privado; y problemas de eficiencia y optimización de recursos, propios de empresas privadas, ahora críticos para el sector público).

c) Por otra parte, se observan tendencias a equilibrar el perfil profesional y académico del egresado, es decir que si bien se reconoce la necesidad de desarrollar habilidades directivas y gerenciales para la toma de decisiones, también se reconoce que el egresado debe desarrollar capacidades para la investigación y la formación, reconociendo de esta forma que los posgrados en administración pública deben cubrir necesidades de instrucción de formadores.

d) Finalmente, se observa que si bien el estudio de las políticas públicas es el eje central de la formación, esto se hace con una perspectiva interdisciplinaria. Podría decirse que la enseñanza en administración pública se estructura cada vez más a partir de la agenda de gobierno, es decir de *problemas o asuntos de gobierno* (salud, pobreza, ecología, comercio, etc.), los cuales se presentan en una realidad compleja e interdisciplinaria, abandonándose así el modelo tradicional de estructuras curriculares rígidas con *disciplinas o materias de conocimiento* (derecho, sociología, economía, etc.), enfoque que dejaba al estudiante la responsabilidad de integrar conocimientos y aplicarlos a una realidad que no siempre se presentaba estructurada y clara.



En el siguiente apartado se sugiere una reflexión prospectiva de la formación de administradores públicos, así como de los dilemas a los que se debe enfrentar en la actualidad el diseño curricular.

### 3. LOS DILEMAS. UNA REFLEXIÓN PROSPECTIVA

Sin pretender una reflexión prospectiva completa o acabada sobre el fenómeno de la administración pública, cabría al menos puntualizar algunos hechos derivados de escenarios viables, que inducirían a un replanteamiento de los contenidos y estructuras curriculares.

En otros trabajos<sup>15</sup> se ha intentado profundizar la reflexión en términos de escenarios posibles para la administración pública hasta el año 2000; igualmente,<sup>16</sup> se ha pretendido caracterizar sobre todo las variables que deberán tomarse en cuenta y su impacto en la fisonomía de las organizaciones públicas. En este documento se retomarán sólo algunas ideas de referencia sin desarrollarlas en detalle.

En el ámbito económico son claras las tendencias a la formación de bloques regionales integrados comercial y productivamente, este fenómeno denominado globalización, impulsa inevitablemente al desvanecimiento de las fronteras nacionales. Los intercambios y la integración se van ampliando a aspectos de tipo político, social, cultural y, evidentemente también, de la administración pública que en los próximos años verá alteradas las funciones y estructuras del aparato estatal. Es obvio que las funciones de coordinación con organismos internacionales se intensificarán, así como con otros gobiernos. Igualmente, parece que las estructuras estatales evolucionarán en gran parte hacia instancias bilaterales o multilaterales, donde la racionalidad del proyecto gubernamental será sólo un elemento entre intereses y proyectos de otros gobiernos y agencias, incluso multinacionales. *Este primer aspecto rompe con la idea de una administración pública limitada al ámbito nacional.*

Otro aspecto de gran relevancia en lo económico está dado por el repliegue del Estado en actividades de participación directa,<sup>17</sup> lo cual replantea el papel, alcances y orientación de la administración pública. En este sentido, la administración pública evolucionaría más hacia un aparato de conducción y articulación de esfuerzos gubernamentales y no gubernamentales, haciendo de la coordinación y negociación su actividad estratégica, y no más de la ejecución directa de todo tipo de iniciativas estatales. *Este hecho rompe con el supuesto de una administración pública vertical, grande, monolítica y planificadora.*

En lo político, las tendencias a la democratización parecen ser las tendencias dominantes de fin de siglo. No sólo a la idea de sistemas democráticos por la vía electoral sino, fundamentalmente, a sistemas que recuperan el ámbito público como un ámbito de participación directa y permanente de la sociedad. Las

políticas públicas y la gestión de organizaciones públicas dejan por lo tanto de ser un ámbito exclusivo del Estado para pasar a ser el nudo de la relación Estado-sociedad.<sup>18</sup> *Esta tendencia cuestiona el supuesto de que la administración pública se refiere exclusivamente a lo estatal.*

En lo referente a lo social, el mundo contemporáneo vive intensos procesos de transformación; si bien en lo económico se dan procesos de integración, en lo social se dan procesos de regionalización y atomización, surgen identidades culturales, étnicas y religiosas con una gran intensidad. La pluralidad se manifiesta cada vez más en el cuerpo social, con la variante de que se trata de una pluralidad que exige espacios de participación en las decisiones públicas y representación en la vida social. El Estado, en este escenario, sólo logra ser legítimo en la medida en que logra consensos y abre espacios a las regiones, asociaciones, comunidades, etc. *Esta idea cuestiona el supuesto de que la administración pública se compone de organizaciones del gobierno y asienta que en adelante debe incorporar instancias no gubernamentales como parte de su estructura administrativa.*

En otro nivel de análisis, se debe reconocer la creciente importancia de los aspectos relativos a la *modernización tecnológica*, que pasan a ser una preocupación de la administración pública dado que este elemento condiciona las posibilidades de una inserción oportuna en el nuevo escenario económico mundial. Igualmente, los *aspectos ecológicos* adquieren una gran importancia y se transforman en preocupaciones prioritarias y permanentes de la sociedad y de la administración pública.

*La salud y la educación*, si bien siempre han estado presentes en la agenda gubernamental, parece que cada vez más se presentan en relación con *mínimas de bienestar* y en relación con la *lucha contra la pobreza*. Las *relaciones comerciales* abren un espacio amplio para la negociación, articulación de consensos y acuerdos internacionales, acciones en las que la administración pública adquiere una nueva dimensión.

El *ordenamiento urbano* y la *descentralización* requieren cada vez más de acciones concertadas entre la administración pública y organizaciones no gubernamentales.

Los elementos tanto generales como particulares anteriormente analizados sugieren cambios profundos en programas de progrado en administración pública.

Un primer punto se relaciona con los objetivos de la formación. Parecería necesario transitar de programas que buscan la formación de profesionales que ejecutan planes gubernamentales (visión tradicional del administrador público) a la formación de directivos o gerentes públicos que hacen de la capacidad emprendedora y de interlocución con agentes no gubernamentales la función primordial del gobierno. Esto significa reorientar los programas de formación de una administración estatista a una auténtica administración pública, sin que

esto signifique dejar la formación técnico-administrativa de lado, por el contrario, habrá que intensificarla pero con una orientación hacia la *cogestión* Estado-sociedad, superando así el enfoque normativo-piramidal que ha influido en la mayoría de los programas.

Por otra parte, en lo referente al método pedagógico, se insiste en la necesidad de desarrollar una capacidad crítica y creativa en el estudiante que le permita desarrollar habilidades para la evaluación objetiva de situaciones y la generación de soluciones originales, dado que la realidad compleja que enfrentarán no será estructurada ni tendrá soluciones óptimas, sólo satisfactorias. Cabe decir que en muchos programas en administración pública se ha insistido en una visión crítica de la realidad, sin embargo esta visión ha sido transmitida dogmáticamente, lo que no ha desarrollado una verdadera capacidad crítica ni creativa en el estudiante.

En cuanto a los contenidos curriculares, para ubicar nuestra postura se describen los cambios que actualmente se pretende incorporar al programa de maestría del CIDE.

- El curso de régimen jurídico incorpora temas sobre legislación internacional, acuerdos bilaterales, comerciales, ecología, etcétera.
- El curso de planeación se reestructura, dado que en la actualidad contempla estrictamente una reflexión sobre diseño de modelos de planeación, para llevarlo a un curso planeación-decisión-acción que concibe la planeación no como un modelo de referencia sino como detonador de procesos decisorios y acciones organizacionales.
- El curso de teoría de la organización se abre a una visión más amplia de organizaciones públicas, privadas, sociales, voluntarias, etc., con el objeto de abarcar un ámbito organizacional más extenso y complejo.
- Se pretende incorporar un nuevo curso sobre intervención organizacional, buscando dar herramientas para el diagnóstico y reorientación de situaciones organizacionales.
- Se fortalece el curso de gestión local y regional abriendo temáticas relacionadas con formas locales y comunales de organización ciudadana.
- Se reestructura el curso de control de gestión hacia el diseño e implantación de sistemas para la toma de decisiones, así como hacia sistemas de evaluación en programas de cogestión; igualmente, se añaden el estudio de casos y técnicas de contraloría social.

Se incorpora un curso sobre gestión pública internacional orientado al diseño, análisis, implantación y evaluación de programas y políticas internacionales o de integración multinacional. En él participan como profesores economistas, politólogos, sociólogos, abogados y administradores.

- Se incorpora un curso sobre comunicación social, que con una mística interdisciplinaria pretende conjugar visiones de antropología, de sociología de la educación, de ciencias de la comunicación, etcétera.

- Se incorpora un seminario sobre negociación a partir de modelos de simulación.
- En lo referente al área cuantitativa, se reestructura la concepción misma del área, definiendo materias como: métodos cuantitativos, modelos operacionales, análisis de regresión múltiple aplicada y análisis cuantitativo para la decisión. Esto, con el objeto de fortalecer las capacidades de análisis y evaluación de políticas.<sup>19</sup>
- Se profundiza el enfoque de temas especializados en el seminario de políticas públicas: políticas de salud, educación, ecología, ordenamiento urbano, fomento industrial, lucha contra la pobreza, ciencia y tecnología, entre otras.
- Se discute la creación de una opción terminal en docencia e investigación.
- Se mantienen materias como análisis económico, política económica, administración pública, finanzas públicas, gestión estratégica de organizaciones públicas, métodos de evaluación de políticas públicas, análisis social, regímenes comparados, teoría del Estado; aun cuando los contenidos y bibliografía se encuentran en un intenso proceso de revisión y actualización.
- Desaparecen del currículum materias como administración de materiales, producción, de recursos humanos, contabilidad gubernamental y comercialización.

Estos cambios pretenden reorientar el programa, adecuándolo a una realidad que ya muestra nuevas facetas y que está ya transformando la fisonomía de la administración pública. Ante este escenario, los posgrados en administración pública se enfrentan con el dilema de cambiar profundamente su orientación y currículum a partir de tendencias previsibles mas no totalmente confirmadas, o mantener los supuestos actuales a riesgo de, una vez más, verse rebasados por una realidad que históricamente ha sido mucho más dinámica que los programas de formación.

## NOTAS

<sup>1</sup> Para una visión detallada sobre estos tres escenarios véase Enrique Cabrero, *Evolución y cambio de la administración pública*, México, INAP, 1990.

<sup>2</sup> Para el análisis de varios casos nacionales véase E. Cabrero y T. Escotto, "Evolución reciente de la administración pública y su impacto en los modelos organizacionales", Coloquio Internacional Modelos Organizacionales para América Latina, México, CIDE-UAM-HEC, 1991.

<sup>3</sup> Jorge Barenstein, *Memoria CIDE, 1974-1981*.

<sup>4</sup> Véase Arias, Barenstein, Esteso y Peres, *La maestría en administración pública del CIDE*, ponencia presentada en el SIAP, México, 1981.

<sup>5</sup> G. Sansón, "Diagnóstico de la Maestría en Administración Pública", informe preliminar interno DAP-CIDE y ponencia en el 2o. Encuentro sobre Problemática del Administrador Público, San Luis Potosí, México, 1987.

<sup>6</sup> Véase E. Cabrero, *La formación profesional de administradores públicos en México*, Documento de Trabajo núm. 5, DAP, CIDE, 1983.

<sup>7</sup> Véase Graduate Program in Public Policy and Administration, 1990.

<sup>8</sup> Véase Yale University, Yale School of Organization and Management, Master's Degree in Public and Private Management (MPPM), 1990.

<sup>9</sup> Véase John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1991.

<sup>10</sup> Véase Master's Program in Development Administration, School of Public Administration, Carleton University, 1990.

<sup>11</sup> Véase Mestrado em Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, 1990.

<sup>12</sup> Véase INAP-FCE, UBA - Secretaría de la Función Pública-Maestría en Administración Pública, 1990.

<sup>13</sup> Véase Master en Gestion et Administration Publiques, Belgique, Institut des Sciences Administratives, Universiteit Antwerpen, 1990.

<sup>14</sup> Véase Master of Social Science in Development Administration, University of Birmingham, 1991.

<sup>15</sup> M. Cardozo y G. Sansón, "La formación de los administradores públicos. Experiencias y estrategias futuras", ponencia presentada en Coloquio Internacional, Modelos Organizacionales para América Latina, México, CIDE-UAM-IEC, 1991.

<sup>16</sup> Arellano, Cabrero y Párraga, "Prospectiva y Administración Pública. Contribuciones y límites", mimeo, CIDE, 1991.

<sup>17</sup> Véase con mayor detalle este fenómeno en E. Cabrero, "Evolución y cambio", *op. cit.*; véase también E. Cabrero, *Análisis del repliegue estatal en el sector industrial mexicano*, DAP, núm. 73, México, INAP.

<sup>18</sup> Esta concepción de lo público se puede analizar con detalle en Arellano y Cabrero, "¿Empresa pública o estatal? La reconceptualización de lo público en el Estado estratega", *Revista UAM-Azcapotzalco*, en prensa.

<sup>19</sup> Para un mayor detalle sobre los cambios en el área cuantitativa, véase Yves Decady, "Proyecto de revisión de las materias del área cuantitativa de la maestría en administración pública del CIDE", mimeo, CIDE, 1992.

## ÍNDICE

Introducción . . . . .	5
1. La experiencia del Programa de Maestría en Administración Pública del CIDE . . . . .	5
2. Algunas tendencias recientes en los posgrados en Administración Pública . . . . .	7
3. Los dilemas. Una reflexión prospectiva . . . . .	11