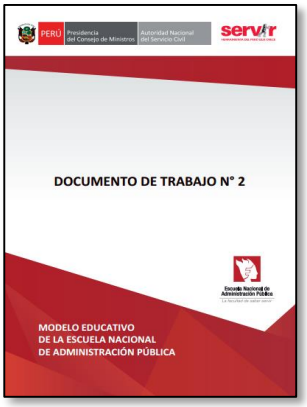

Reseña:

ESTE MODELO TE QUEDA BIEN: EL MODELO EDUCATIVO DE LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Modelo educativo de la Escuela Nacional de Administración Pública*. Lima: SERVIR. Documento de trabajo n.2. Recuperado de: *http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/documento_de_trabajo_nro_2_2016_servir.pdf*

Este documento de trabajo ha sido publicado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil con el objetivo de promover el conocimiento y debate de la propuesta educativa que desarrolla la Escuela Nacional de Administración Pública, la escuela de gerencia pública responsable de formar a los trabajadores del Estado para mejorar el servicio al ciudadano en el Estado peruano.

La ENAP es una lejana heredera de la antigua Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), que fuera cerrada como parte de la reforma del Estado en 1994. Veinte años no pasaron en vano en una sociedad tan pujante, activa, creativa y cambiante como la peruana. En ausencia de una alternativa de formación directiva en gestión pública por parte del Estado, el mercado de educación superior explotó, con desigual éxito, el atractivo nicho de mercado que ofrece un millón y medio de servidores civiles peruanos.

Esta situación se prolongó por demasiado tiempo y los costos han sido altos. La gestión pública es una actividad estratégica que sufrió las consecuencias del desprestigio, desconocimiento y sobrerregulación. Con frecuencia, perdió el enfoque del valor público y no supo reconocer la prioridad del servicio al ciudadano como resultado de una adaptación despreocupada de paradigmas del sector privado, la incomunicación con el Estado realmente existente y reconocimiento de la estructura de incentivos existentes.

En el 2013, la reforma del sistema administrativo de recursos humanos liderada por SERVIR hizo necesario que el Estado retomara su responsabilidad en la formación de sus propios servidores, pero creando un modelo educativo consciente de los cambios: la demanda sea vuelto inabarcable para cualquier esfuerzo individual y, en consecuencia, la oferta debe ser preservada y fortalecida. Además, es indispensable incorporar nuevas propuestas conceptuales y metodológicas; identificar y sistematizar casos de éxito y buenas prácticas, incorporarlas a los procesos formativos, medir el impacto de la capacitación en el puesto y cultivar una comunidad de egresados.

El modelo educativo que presenta este documento de trabajo se organiza en ocho capítulos: en los que se analiza el marco institucional, las líneas de acción, el marco teórico y los principios educativos. A continuación, se presenta una breve descripción de los contenidos transversales, se brindan detalles del ciclo de desarrollo de los servicios educativos y se mencionan los servicios complementarios. Cierra el volumen una serie de infografías que describen el estado de implementación de la Escuela hacia el 2016 y una interesante bibliografía de apoyo.

A lo largo del volumen, pueden identificar evidencias de la incorporación de las mejores prácticas aplicadas a la formación y capacitación en gestión públicas. Entre ellas, la propuesta constructivista, el enfoque crítico social, la efectiva implementación de una visión andragógica; la propuesta curricular modular y la currícula por competencias.

Además, destaca en esta propuesta educativa el énfasis del valor público como fin último de la gestión pública, un sólido compromiso con la reforma del Estado y con la ética, no solo académica, también con la ética pública. Esto se traduce en la existencia de cinco ejes transversales a toda la experiencia educativa: La Perspectiva de Derechos Humanos, en particular interculturalidad y equidad de género, Ética y Servicio al Ciudadano. Además, justifica el esfuerzo por construir con su ejemplo un caso de gestión pública exitosa e innovadora, una *Institución que Aprende* y un laboratorio de creación permanente de productos y servicios, metodologías didácticas y procesos institucionales.

La acción educativa de la ENAP se resume en tres líneas que, vistas desde lejos, parecen corresponderse a grandes rasgos con las de otras instituciones de educación superior:

- La formación de directivos, que orienta a "lograr estándares de excelencia académica para colocar al Estado peruano en los niveles más altos de eficiencia en su desempeño".
- La capacitación de servidores civiles, destinada a "fortalecer, perfeccionar y actualizar habilidades específicas del servidor civil en la gestión y administración pública".
- Actividades de complementación académica, destinada a "agregar valor a la experiencia educativa", difundir ideas, promover la reflexión, contextualizar procesos y sensibilizar al servidor público.

Sin embargo, conforme la mirada se aproxima, se destaca una vocación institucional por alcanzar un impacto efectivo en la calidad del servicio civil. Muestras de ello son la estrategia de acompañamiento académico, que abarca desde la cuidadosa planificación educativa, hasta la asistencia académica personalizada tanto en el entorno virtual, como en las actividades presenciales. Los equipos académicos acompañan la experiencia educativa para fortalecer el vínculo del participante con la Escuela y asegurar las mejores condiciones para su logro educativo; y un sistema de monitoreo supervisa el cumplimiento de los objetivos educativos de todas las actividades educativas, provee alertas tempranas, identifica buenas prácticas, asegura la rendición de cuentas y se constituye en una plataforma institucional para la gestión académica basada en evidencias.

En conjunto, el modelo educativo de la ENAP integra elementos valorativos, teóricos y metodológicos de indudable pertinencia a la realidad del Estado peruano actual; así como una estructura de oferta de servicios y un reconocimiento de actores que muestra el profundo conocimiento de SERVIR acerca del sector público. Y es aquí donde encontramos lo más conmovedor de la propuesta.

No puede escapar al lector interesado que el desempeño del servicio público al que atiende la ENAP ha sido frecuentemente calificado de dolorosamente insatisfactorio. Sus beneficiarios deben cargar con el ofensivo estereotipo del *burócrata*, un ser imaginario caracterizado por su ineficiencia, desmotivación, insensibilidad e ineficacia. Son víctimas propiciatorias de la clase política, agredidos sistemáticamente por los medios de comunicación y, por parte de la ciudadanía, sufren un despreocupado y profundo desconocimiento sobre su marco de actuación,

la estructura de sus incentivos y su real impacto en el desarrollo nacional.

Frente a ello, sorprende que la ENAP haya definido como uno de sus principios de actuación la r*evalorización de la persona al servicio del Estado*: "La Escuela mantiene siempre una actitud de respeto hacia los conocimientos y experiencia laboral de los servidores civiles, tomando esto como base para el desarrollo de sus cursos, favoreciendo en el proceso su autoestima y la revalorización de los mismos".

¿Cómo se puede contribuir a poner en valor a un millón y medio de servidores civiles sin morir en el intento? Este modelo parece encontrar modalidades por todos sus poros: identificación, sistematización y difusión de buenas prácticas; desarrollo de casos basados en la experiencia real del servicio civil, metodología educativa andragógica basada en las vivencias y conocimientos acumulados por los operadores del Estado, identificación de talentos en el marco de la investigación de campo y la docencia de expertos en gestión con vocación académica, entre otras.

Este modelo educativo es, por todo esto, digno. Digno de quienes se han trazado como meta construir un Estado que nos merezca orgullo. Digno del Estado que los peruanos merecemos.

APSR