



**Consejo Económico y  
Social**

Distr.  
GENERAL

E/CN.3/1995/23  
20 de diciembre de 1994  
ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLÉS

---

COMISIÓN DE ESTADÍSTICA  
28° período de sesiones  
27 de febrero a 3 de marzo de 1995  
Tema 14 del programa provisional\*

ACTIVIDADES DE COOPERACIÓN TÉCNICA EN ESTADÍSTICA

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a la Comisión de Estadística el informe del Departamento de Estadística del Canadá sobre la capacitación y el perfeccionamiento del personal directivo de ese Departamento (véase el anexo). El informe se transmite a la Comisión atendiendo a una solicitud formulada por la Comisión de Estadística en su período extraordinario de sesiones<sup>1</sup>.

---

\* E/CN.3/1995/1.

<sup>1</sup> Véase Documentos Oficiales del Consejo Económico y Social, 1994, Suplemento No. 9 (E/1994/29), cap. I, secc. A.

Anexo

CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL DIRECTIVO  
DEL DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DEL CANADÁ

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. DEFINICIONES Y PROBLEMAS . . . . .	1 - 5	3
II. ANTECEDENTES . . . . .	6 - 7	4
III. ADMINISTRACIÓN . . . . .	8 - 9	4
IV. ROTACIÓN . . . . .	10 - 12	5
V. CONCURSOS GENÉRICOS . . . . .	13 - 14	6
VI. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN PARA PROFESIONALES SUBALTERNOS . . . . .	15 - 17	7
VII. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE DIRECTIVOS SUPERIORES . .	18 - 22	8
VIII. CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS MUY SUPERIORES . . . . .	23 - 25	9
IX. PREMISAS BÁSICAS Y DEFICIENCIAS . . . . .	26 - 28	9
X. CONCLUSIONES . . . . .	29	10

## I. DEFINICIONES Y PROBLEMAS

1. En este informe se ha utilizado el término "capacitación", en el sentido más amplio, para referirse a "capacitación y perfeccionamiento", como el conjunto de actividades que conservan y aumentan el capital humano para incrementar su rendimiento. La capacitación del personal directivo es una modalidad especial de capacitación: la que permite a una persona desempeñar mejor sus funciones en el puesto directivo que está ocupando, pasar más eficazmente de un puesto no directivo a uno directivo y desempeñar mejor funciones directivas a largo plazo, teniendo en cuenta sus puestos actuales y los puestos a los que pueda aspirar en parte como resultado de la capacitación.

2. La capacitación para puestos directivos, la capacitación del personal directivo, o cualquiera de las otras modalidades en que se imparte este tipo de capacitación, debe derivar del análisis de una situación concreta: de su estructura actual y sus perspectivas. De lo contrario, esa modalidad de capacitación se convertirá en una actividad no delimitada y carente de objetivo. Una vez que se ha determinado la necesidad de impartir algún tipo de capacitación, dentro del análisis es importante determinar si la capacitación será adquirida fuera de la organización (enviando personal a centros de capacitación administrados en ella). Si no se toman en cuenta estas consideraciones, lo que sigue a continuación carece de sentido.

3. La capacitación del personal directivo en el Departamento de Estadística del Canadá se formuló como resultado de un análisis de las fallas del organismo realizado hace unos siete u ocho años. Las dos fallas más importantes encontradas fueron las siguientes: se temía que la incesante reducción del presupuesto del organismo estuviera debilitando irremediablemente su infraestructura y que a causa de la composición por edades del personal directivo superior del Departamento se produjera un éxodo masivo por jubilación de sus funcionarios en un lapso relativamente breve. Para hacer frente al primer problema se adoptaron decisiones con respecto a varias medidas destinadas a proteger la capacidad del Departamento, incluso si sus programas en curso seguían sufriendo reducciones. En este documento no se aborda esa cuestión. Con respecto al segundo problema, se decidió fomentar una mayor movilidad dentro del Departamento, con lo cual se aseguró, en la mayor medida de lo posible, una sucesión gradual a los puestos de categoría superior. Ante el peligro de perder capital humano, una de las reacciones más obvias es dar más versatilidad al personal que queda y aumentar su rendimiento posible.

4. Para fines informativos, el personal directivo del Departamento de Estadística del Canadá está compuesto de 330 funcionarios, lo cual representa un poco menos del 7% de su personal total. De ese componente, uno 70 funcionarios ocupan puestos de categoría superior, entre ellos, jefes de división y subdivisión, así como el Estadístico en Jefe y sus seis auxiliares inmediatos. Entre los jefes de división y subdivisión figuran jefes de sección y auxiliares de directores de división. Este grupo tiene una composición por edades tal que, si no se modifica la tendencia actual de la jubilación, entre 1998 y el año 2003 perderá a más de la mitad de sus integrantes. Por razones que no atañen a esta exposición, con el tamaño actual de la categoría inmediatamente inferior al componente directivo actual no se podrá compensar un éxodo de esa magnitud.

5. Las medidas previstas para evitar lo que fácilmente podría convertirse en un debilitamiento permanente de la capacidad del Departamento de Estadística del Canadá para administrarse de manera eficaz, capacidad que le ha hecho ganarse el reconocimiento a nivel de todo el sistema de gobierno, se inscriben dentro de dos categorías. La primera consiste en aumentar la versatilidad rotando al personal clave, para que desempeñe distintas funciones con una frecuencia razonable. La segunda consiste en asegurar que la capacitación en prácticas y técnicas de gestión se imparta de manera amplia. Ninguno de los dos conjuntos de medidas se considera inamovible. Todavía se los está examinando para garantizar su eficacia y se está ampliando progresivamente su alcance. De hecho, la experiencia ha demostrado que es mejor aplicar medidas modestas de inmediato, siempre y cuando se las pueda corregir y ampliar, en vez de establecer todo un sistema sólo después de haberlo elaborado por completo.

## II. ANTECEDENTES

6. Las medidas adoptadas se basaron en la experiencia anterior y el entorno institucional del Departamento de Estadística del Canadá. Hubo ocasiones en que se contrató a personal del cuadro orgánico atendiendo a requisitos mínimos cuando la demanda de estadísticos competentes superaba la oferta interna. Otra consecuencia negativa de esa situación fue alentar carreras "verticales", en que los funcionarios tenían muy poco contacto con disciplinas distintas de aquellas para las cuales habían sido contratados inicialmente. Además, hasta hace poco, el Departamento no podía jactarse de contar con un programa de capacitación estructurado. En realidad, salvo en dos casos concretos: la capacitación impartida por estadísticos matemáticos a estadísticos matemáticos y la impartida por analistas de sistemas a analistas de sistemas, la capacitación prácticamente se limitaba a algunos cursos, que en ocasiones versaban sobre cuestiones de moda en el momento o sobre generalidades de interés para los funcionarios públicos canadienses en su conjunto.

7. Hoy en día, el Departamento puede enorgullecerse de los grandes cambios ocurridos. La partida destinada a la capacitación se ha triplicado: un poco más del 3% del presupuesto anual se asigna a cursos de capacitación, mientras que en el pasado esa cifra representaba menos del 1%. Estos cursos incluyen capacitación impartida por instructores del Departamento de Estadística del Canadá en su Instituto de Capacitación, la impartida en las dos universidades locales, que en parte está a cargo conjuntamente de instructores del Departamento y de la Universidad, y la que se imparte en otros sitios o por consultores especializados. Además de la capacitación oficial, el perfeccionamiento para puestos directivos abarca varias políticas que se refuerzan mutuamente y ayudan a alcanzar los dos objetivos, a saber, una mayor versatilidad y la capacidad de garantizar el paso a una categoría superior sin tropiezos.

## III. ADMINISTRACIÓN

8. Al igual que ha ocurrido con muchas iniciativas tomadas en el Departamento de Estadística del Canadá, se encargó a un "comité de gestión" interno la preparación de un programa de capacitación. Esos comités, por regla general,

están integrados por directores de división, sin embargo, sus secretarios ocupan puestos de una categoría subalterna y sus presidentes suelen ser funcionarios de una categoría superior. El comité de gestión para la capacitación (y perfeccionamiento del personal) tiene dos características novedosas. Su presidente no es un funcionario de categoría superior proveniente de la sección de personal; de hecho, tiene a su cargo una de las tres áreas de programa del Departamento, mientras que el director de prácticas del personal, que también incluye la capacitación, es el secretario del comité. En otras palabras, si bien se espera que la sección de servicios de personal del Departamento se encargue de la logística de un programa de capacitación, el contenido, el alcance y las actividades generales de un programa de esa índole queda totalmente en manos de los supervisores de los beneficiarios directos. La capacitación, como tantas otras actividades emprendidas por el Departamento de Estadística del Canadá, obedece a la demanda.

9. El Comité de Capacitación está compuesto por una docena de jefes de división y representa a todas las esferas del Departamento de Estadística del Canadá. Se reúne una vez cada dos meses, examina la marcha de los trabajos y debate nuevas cuestiones para definir las y, llegado el momento, formular políticas al respecto. Tres de sus miembros constituyen un núcleo que se reúne con más asiduidad para garantizar el cumplimiento de las decisiones del Comité y la conclusión de las tareas solicitadas por el Comité dentro del plazo estipulado. También vela por que las cuestiones más difíciles sean abordadas por grupos de trabajo que deben presentar informes directamente al Comité. Este es el contexto en que se concibieron las medidas para capacitar al personal directivo.

#### IV. ROTACIÓN

10. La rotación se realiza fundamentalmente con los directores de división y sus adjuntos. A estos últimos se los agrupa y su rotación es considerada una preparación para el desempeño de las funciones de la categoría inmediatamente superior. La frecuencia de las rotaciones varía, aunque en el caso de los directores adjuntos, son comunes los nombramientos de tres años de duración. Se procura que la relación entre las asignaciones de puestos se rija por la lógica y no por la situación de las vacantes. Por ejemplo, se trata de complementar un puesto en estadística básica con uno en cuentas nacionales; un puesto en una de las subdivisiones de estadística social con uno en el censo de población; y uno en cualquiera de las áreas de programa con uno en operaciones o en comercialización.

11. Las rotaciones no están administradas por comités especializados. De esa función se ocupa más bien uno de los funcionarios de más autoridad del organismo en una o varias reuniones presididas por el Estadístico en Jefe. Este procedimiento tiene el mérito de contar con una legitimidad y una finalidad que no se podrían lograr con decisiones adoptadas por ningún otro comité del organismo. También se aprovecha esa ocasión para que el personal directivo de más alto rango pueda informarse de las cualidades y posibilidades de los funcionarios de categorías inferiores.

12. La rotación no está asociada con ningún elemento coercitivo. Si un director auxiliar se niega a ocupar su nuevo puesto, sólo se utilizará la

persuasión para que cambie de actitud. Pero generalmente no hay oposición al cambio porque ha pasado a formar parte de una conducta institucional y, lo que es más importante aún, porque se considera un paso necesario en el desarrollo profesional. Este es sólo uno de los profundos cambios de comportamiento que se han producido dentro del Departamento, simplemente por haber construido un sistema adecuado de incentivos y de elementos de disuasión, sin haber tenido que recurrir a ningún cambio jurídico o estatutario.

#### V. CONCURSOS GENÉRICOS

13. Los concursos genéricos son una novedad en el Departamento de Estadística del Canadá, aunque en muchos otros países son harto conocidos. Anteriormente, el principio del mérito en los nombramientos de funcionarios públicos se organizaba de la siguiente manera: las vacantes se anunciaban públicamente, los candidatos eran entrevistados y examinados por una mesa cuidadosamente seleccionada que debía elegir al mejor y cuya decisión podía ser apelada. Este proceso se utilizaba para las distintas vacantes sin tener en cuenta, en la mayoría de los casos, otros puestos de la misma categoría o puestos para los cuales se exigía la misma combinación de conocimientos y experiencia.

14. Desde hace un tiempo, en lugar de este proceso, se están utilizando concursos genéricos a nivel de todo el Departamento para llenar las vacantes que corresponden a una misma categoría y para las cuales se requiere el mismo conjunto de conocimientos y experiencia. Para ilustrar la aplicación del principio, a continuación figuran cuatro ejemplos:

a) Contratación de funcionarios del cuadro orgánico. La contratación de nuevos profesionales (economistas, sociólogos, demógrafos, geógrafos, matemáticos y especialistas en computación) está a cargo de la administración central. En vez de que una centena de administradores tome decisiones individuales cada año con respecto a sus necesidades, un comité común a todo el Departamento prevé las necesidades futuras y comienza un proceso de contratación en las universidades en la época del año en que puede atraer a los candidatos mejores y más inteligentes. Hasta el momento, las personas contratadas de esa manera han sido de tal calidad que la demanda por sus servicios no cesa;

b) Jefes de sección. El Departamento ha abierto un concurso para llenar alrededor de 15 vacantes de la primera categoría de administración sustantiva - es decir la de jefe de sección. Se han presentado 250 candidatos que deben aprobar con calificaciones elevadas un examen general, cuyo objeto es asegurar que los futuros administradores de categoría media conozcan y entiendan las cuestiones y problemas generales del Departamento;

c) Directores auxiliares. En los últimos cuatro años, se han combinado todas las vacantes de la categoría de director auxiliar. Las distintas jerarquías se fueron llenando con concursos periódicos. Los candidatos calificados pasan a formar parte de un grupo administrado a nivel central. El primer puesto de rotación lo ocupan siempre fuera de la organización para la cual prestaban servicios anteriormente;

d) Directores de división. Recientemente, se comenzó a aplicar el criterio de los concursos genéricos para llenar vacantes en la categoría de director. Se considera que los resultados obtenidos con este criterio son considerablemente mejores que los del tradicional sistema de competencia individual.

## VI. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN PARA PROFESIONALES SUBALTERNOS

15. La capacitación en gestión se divide en dos categorías: capacitación para aquellos que sean gerentes y capacitación para aquellos que aún no han pasado a ser gerentes pero han optado por una carrera en el organismo que a la larga dará lugar a que asuman un puesto con funciones directivas. El último tipo de capacitación se imparte, literalmente, en cuanto se contratan empleados profesionales en el organismo. El primero ocurre tras unos siete a 10 años de antigüedad.

16. La capacitación que se imparte en cuanto se admiten funcionarios de categoría profesional en el organismo consiste en una mezcla de conocimientos profesionales y directivos, siendo los primeros muy explícitos y hallándose los segundos más bien en un segundo plano. La idea y la práctica se elaboraron en la Oficina del Censo de los Estados Unidos; la versión canadiense es en parte una adaptación a las condiciones locales y en parte un reconocimiento más firme de la necesidad de hacer que los futuros profesionales sean tan versátiles como sea posible. El marco es una miniencuesta (real, con patrocinadores reales ajenos al organismo, y una necesidad determinada) que un grupo de 25 novatos tiene que llevar a cabo en un período de seis semanas. Durante esas seis semanas ocurre de todo: la elaboración de los cuestionarios, el golpear a las puertas para reunir información, elaboración de los sistemas y apoyo a éstos, tabulación y análisis, hasta que se entrega un informe definitivo. Se produce un cambio de papeles, que entraña que analistas de sistemas principiantes puedan hallarse reuniendo datos, mientras que matemáticos principiantes puedan encargarse de la elaboración de cuestionarios. Sin embargo, en algún momento todos se encargarán de asegurarse de que los recursos de la encuesta se administren en debida forma y que los recursos que se les hayan entregado alcancen para todo el trabajo.

17. Durante sus dos primeros años, a los profesionales subalternos se los destina a diversas asignaciones - no más de seis a ocho meses cada una - en diversas partes de la organización, incluidas sus oficinas regionales, una de las cuales se halla a unos 6.000 kilómetros al oeste de Ottawa. Estas asignaciones también tienen por objeto ampliar las perspectivas y aumentar la versatilidad. También tienen el propósito subordinado de subrayar que, a pesar de las diferencias de contenido, debería haber enfoques mancomunados adoptados por las distintas partes del organismo. Esta noción de enfoques mancomunados es un valor que debe inculcarse desde un principio, de modo muy parecido la confidencialidad, la calidad de los datos y el fomento de una mentalidad de servicios.

## VII. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE DIRECTIVOS SUPERIORES

18. Después de unos seis a ocho años, los mejores novicios que hayan decidido seguir una carrera en el Departamento de Estadística del Canadá habrán llegado a un nivel inmediatamente inferior al de su primer puesto de supervisión sustantivo. Como "jefes de sección" se esperará que administren un presupuesto que podría variar desde una suma más bien reducida a una bastante considerable; administren a un grupo de personas - hasta unos 50 en ciertos casos - y sean responsables de una operación, en que los errores podrían redundar en considerables inconvenientes para el organismo. Se exige de ellos que actúen de manera sensata en cuestiones monetarias y de personal, que se mantengan al tanto de lo que ocurre en torno a ellos, que utilicen indicadores prospectivos a fin de administrar en forma competente la suma de dinero que se haya encomendado a su dependencia y que transmitan información con exactitud desde los niveles inferiores hasta los superiores y viceversa.

19. En el Departamento de Estadística del Canadá, esto se lleva a cabo principalmente poniendo a los futuros gerentes a trabajar en lugar de enseñarles las formalidades de la gestión financiera y de personal. Por consiguiente, sólo hay un curso para los directivos medios y, aun cuando ha consistido tradicionalmente en tres ciclos anuales de una semana cada uno para cada candidato, este curso posee muy poca formación directiva estructurada. Esto tiene sus razones. El Comité de Capacitación no ha sido de la opinión que los aspectos más simples de los conocimientos en materia de gestión puedan enseñarse de manera eficaz. En efecto, recientemente se reformó el contenido del curso para directivos medios y en lo sucesivo estará estructurado de manera totalmente diferente, aunque ciertamente no ha disminuido la insistencia en el aprendizaje práctico.

20. Durante un período de tres a cuatro meses, se esperará que los participantes en el curso se batan con un problema del organismo y busquen una solución recomendable o, por lo menos, varias opciones pertinentes. Una vez que éstas se hallen, el grupo de directivos medios - luego de recibir adecuadas instrucciones de sus superiores en el arte de redactar y presentar una recomendación - comparecerán ante el Comité de Políticas, el órgano ejecutivo de siete miembros del Departamento de Estadística del Canadá.

21. Los objetivos de este curso son bastante fáciles de discernir. Los gerentes estarán involucrados en problemas de gestión, los que suelen ser difíciles de delimitar en referencia a la unidad de organización de la que está encargado el gerente. En efecto, muchos problemas de gestión afectan a todo el organismo o, de otro modo, son de índole tal que problemas análogos inevitablemente surgirán en otras partes del organismo, las que podrían beneficiarse de las mismas soluciones. Por esta razón, la mejor forma de capacitación es poner a los estudiantes en la misma situación que sus superiores y esperar que, colectivamente y con más tiempo a su disposición, presentarán soluciones que sean por lo menos igualmente buenas.

22. La experiencia demuestra que condiciones artificiales pueden ser adecuadas en determinadas ocasiones, especialmente cuando el tiempo es breve y no hay oportunidad de hacer que la situación sea acorde con la realidad. Sin embargo, cuando se dispone de tiempo y se puede planificar con bastante anticipación al suceso real, cuanto más realista sea la situación mayores son los beneficios

para los evaluadores que desean determinar si, en última instancia, el candidato a un puesto directivo posee la fibra, el interés y el conocimiento para asumir un cargo de mayor responsabilidad.

#### VIII. CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS MUY SUPERIORES

23. Existe cierta capacitación estructurada para directores de división y categorías superiores. Se refiere a la gestión, pero no es impartida por el Departamento de Estadística del Canadá ni está especialmente concebida para el organismo. Por esta razón, en este lugar no se dan más pormenores al respecto. Como se ha observado anteriormente, hay un plan de rotación para los directores de división concebido para mejorar la actuación profesional de aquellos que tengan las posibilidades, la voluntad y la experiencia para ascender a puestos de mayor responsabilidad.

24. El plan es administrado por un comité ampliado de directores superiores integrado por los siete ejecutivos máximos, junto con los miembros del grupo inmediatamente inferior (unos 13). Este comité se reúne una vez al año y examina la actuación profesional anterior de los 50 directores de división del organismo: sus puntos fuertes y débiles que hayan quedado de manifiesto, sus logros por sobre lo que cabía esperar de ellos en el ejercicio normal de sus funciones, etc. Al mismo tiempo, el comité examina oportunidades de rotación y, en particular, las oportunidades que podrían redundar en un aumento de la versatilidad suficientemente apreciable para compensar los trastornos que inevitablemente acarrearán dichos traslados.

25. Existe el mismo plan para la categoría inmediatamente superior a la de los directores de división - los 13 denominados directores generales. Su actuación profesional es examinada casi en la misma forma por el grupo de siete miembros y la cuestión final se refiere a su movilidad y sus posibilidades de progresar mediante nuevas asignaciones. Los ejemplos más recientes son los de una rotación que se produjo el año pasado. El director general encargado de todas las encuestas por hogares fue transferido a la subdivisión que incluye estadísticas sobre comercio internacional, precios, manufacturas, etc. El titular anterior fue nombrado jefe de todos los servicios de computación; el director general encargado de estudios analíticos fue transferido a la subdivisión encargada de estadísticas de salud y educación y el titular anterior fue trasladado para encargarse de las encuestas por hogares. Todos estos traslados implicaban un cumplimiento a la experiencia reunida por los titulares.

#### IX. PREMISAS BÁSICAS Y DEFICIENCIAS

26. El Departamento de Estadística del Canadá no considera que sus esfuerzos por elaborar un programa de capacitación hayan sido coronados por el éxito final y que los resultados reflejen un equilibrio entre lo posible y lo asequible. En efecto, todavía se registran muchas deficiencias, pero también existe un marco que permite realizar avances sistemáticos. Por ejemplo, el Departamento de Estadística del Canadá sólo impartirá los programas de capacitación que redunden en beneficio directo del organismo y cuando no haya otro capaz de impartirlos con más eficacia. Tampoco el Departamento de Estadística del Canadá impartirá capacitación en aquellas esferas que no se presten directamente a la

cuantificación (con un número cada vez menor de excepciones), aun cuando estén directamente vinculadas a la materia en cuestión. Por ejemplo el organismo eludirá cursos concretos en "liderazgo" o "gestión", pero hará hincapié en temas como contabilidad de costos, estimación de avances y presentación de informes. Se considera que éstos son asuntos que deben aprenderse mediante un enfoque práctico.

27. El organismo está consciente del hecho de que hasta ahora sus programas de capacitación reflejan una hipótesis implícita con respecto a las necesidades de los profesionales que emplea el Departamento de Estadística del Canadá. Por ejemplo, hay un esfuerzo concertado por inculcar en los novicios la noción de que las empresas son asuntos colectivos y que la gestión de esas empresas es factor tan necesario para el éxito como una buena comprensión de la metodología de las encuestas. De igual modo, se lleva a cabo un esfuerzo por inculcar valores e intereses referentes a todo el organismo en los directores adjuntos y a los jefes de sección. Sin embargo, no hay nada comparable para los años entre el ascenso de un puesto subalterno y el momento en que los titulares expresan su intención de pasar a ser directivos medios. No es evidente que esto sea la política correcta y, en el futuro próximo, el Comité de Capacitación del Departamento de Estadística del Canadá estudiará si su actual postura es atinada.

28. El desempeño del organismo en esferas críticas como la estimación de costos de la labor de recuperación de costos o el tiempo y los recursos necesarios para una nueva elaboración de sistemas de mayor envergadura aun es irregular. Estas dos son esferas en que hacen falta mucha más reflexión y más capacitación si se ha de lograr una mejora apreciable en el desempeño. Mejores técnicas de pronóstico financiero y una comprensión más profunda de los costos son indispensables para mejorar el desempeño, y se impartirá capacitación en esas cuestiones en cuanto haya un conjunto de conocimientos suficientemente considerable listo para impartirse.

#### X. CONCLUSIONES

29. El difunto Estadístico en Jefe Adjunto del Departamento de Estadística del Canadá y uno de los ex directores de la División de Estadística de la Secretaría de las Naciones Unidas - Simon Goldberg - solía decir que, a fin de integrar las estadísticas, primero era necesario integrar a los estadísticos. Y a fin de que las estadísticas sean más comparables, es fundamental que los estadísticos de todos los países lleguen a comprender los intereses, las restricciones, los marcos institucionales y las consideraciones técnicas que hacen que sus congéneres actúen en la forma que lo hacen. Una forma de fomentar dicha comprensión es la organización de programas de capacitación estructurados que estén al alcance de colegas de otros países. En ello estriba precisamente el enfoque a la capacitación que adopta el Departamento de Estadística del Canadá y las intenciones del organismo son abrir sus programas de capacitación y, en particular, los que tienen que ver con la gestión, a tantos pasantes del exterior como pueda admitir.