

EDUCAR PARA GOBERNAR

Presencia de Escuelas de Gobierno en cuatro países



Blíthz Y. Lozada Pereira



INSTITUTO DE ESTUDIOS BOLIVIANOS

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INSTITUTO DE ESTUDIOS BOLIVIANOS



EDUCAR PARA GOBERNAR

**PRESENCIA DE ESCUELAS DE GOBIERNO
EN CUATRO PAÍSES**

BLITHZ LOZADA PEREIRA

ÁREA DE EDUCACIÓN

La Paz – Bolivia

Depósito legal: 4-1-264-09 P.O.
ISBN: 978-99954-49-12-4

**EDUCAR
PARA
GOBERNAR
Presencia de
Escuelas de Gobierno
en cuatro países**

Autor: Blithz Lozada Pereira
Diseño y diagramación: Fernando Diego Pomar Crespo
Edición: Solveiga Ploskonka Rivas
Impresión: Raúl Miranda Cuba
Editorial: Instituto de Estudios Bolivianos
Diseño de la tapa: Blithz Lozada Pereira
Tiraje: 300 ejemplares

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Universidad Mayor de San Andrés
2009

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de octubre de 2009
en la imprenta del Instituto de Estudios Bolivianos
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación
Universidad Mayor de San Andrés
Av. 6 de Agosto N° 2080
Tel. 2-441602, Fax 591-2-440577
www.ieb.edu.bo
e-mail: ieb160@hotmail.com
La Paz - Bolivia

A quienes gobiernan para servir

Casi todo lo absurdo de nuestra conducta es resultado de imitar a aquellos a los que no podemos parecernos.

Samuel Johnson

Hay hombres cuya conducta es una mentira continua.

Barón de Holbach



PRESENTACIÓN



Con el propósito de aportar con trabajos de valor académico, desde hace más de una década, el Instituto de Estudios Bolivianos publica libros de los investigadores de dicha entidad. Tal producción intelectual se aboca a temas vinculados con la educación, la historia, la literatura, la lingüística, la filosofía y otros objetos de estudio enfocados de manera interdisciplinaria. De esta manera, las carreras de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación e inclusive otras unidades universitarias se benefician de la labor de investigación y reflexión que encuentra adecuadas formas de difusión en los libros del Instituto.

Uno de los investigadores de la entidad, un autor que tiene una extensa producción bibliográfica, es Blithz Lozada Pereira quien ha publicado hasta la fecha catorce libros, varios de ellos con el auspicio del I.E.B. Por ejemplo, cabe mencionar *Sugerencias intempestivas*, que siendo presentado institucionalmente, obtuvo el primer premio de la Expo-UMSA '98; otras publicaciones fueron *Foucault, feminismo, filosofía...*, que expone su investigación en la Universidad de Duke, *La educación intercultural en Bolivia: Valoración de experiencias y proyección política*, donde ofrece reflexiones históricas, filosóficas y políticas sobre la educación intercultural, *La transformación de la educación secundaria en Bolivia*, que contiene una sugestiva propuesta de cambio en el segundo nivel de educación formal, y el primer tomo de *Filosofía de la historia: Ensayos sobre el retorno, la utopía y el final de la historia*, que ofrece una visión panorámica de los problemas filosóficos de la historia estudiando a cuatro filósofos de renombre mundial. Cabe resaltar que los libros de educación mencionados obtuvieron felicitaciones del Honorable Consejo Universitario de la UMSA.

El I.E.B. también ha publicado cinco textos de Blithz Lozada dentro de la línea editorial denominada “Cuadernos de investigación” y, en total, ocho artículos sobre estudios culturales, educación, filosofía, epistemología, economía, etnohistoria y política en la línea Estudios Bolivianos o en textos que fueron co-auspiciados con otras instituciones. Por lo demás,

con el auspicio de otras entidades, nacionales e internacionales, Blithz Lozada ha publicado aparte de los catorce libros mencionados, 41 artículos científicos. Varios de ellos tienen el reconocimiento o felicitaciones que avalan su calidad académica

El libro de Blithz Lozada que ahora el Instituto publica, *Educación para gobernar: Presencia de Escuelas de gobierno en cuatro países*, expone de manera comparativa, las características pedagógicas, políticas, jurídicas e históricas referidas a la realidad de distintas Escuelas de Gobierno ubicadas en cuatro países de Europa y Sudamérica. Se trata, en primer lugar, de las entidades francesas, L'École Nationale de Administration, ubicada en París y del Centre de études européennes de Strasbourg; en segundo lugar, de The National School of Government de Londres; en tercero, de la entidad brasilera Fundação Escola Nacional de Administração Pública, ubicada en São Paulo y, finalmente, de dos organizaciones argentinas: El Instituto Nacional de Administración Pública, de la cual depende la Escuela Nacional de Gobierno, y el Instituto Nacional de Capacitación Política.

Si bien cada entidad es tratada desde una perspectiva histórica que evidencia su organización institucional y su relación con el Estado, el aspecto pedagógico tiene, probablemente, mayor valor en el estudio que Blithz Lozada realiza. En efecto, el libro descubre las vicisitudes institucionales, las gestiones auspiciosas, las limitaciones y las dificultades, la voluntad política de los gobiernos, las transformaciones organizacionales y otros aspectos enriquecedores que permiten apreciar la historia y el presente de las Escuelas de Gobierno. Para nuestro país, lo que sin duda tiene relevancia es el análisis comparado de la oferta académica, los diseños curriculares, la gestión educativa y la vida institucional que permite que gobernar sea también una labor para la cual es necesario estudiar y capacitarse continuamente, en un contexto ideal de estabilidad y respeto a la carrera administrativa pública.

Para dar lugar a esta nueva publicación del I.E.B. han contribuido el Lic. Diego Pomar Crespo, diseñador gráfico del Instituto y el Sr. Raúl Miranda Cuba, encargado de la imprenta. A ellos y en especial, al autor, Blithz Lozada, les expreso mi complacencia y felicitación por esta interesante y útil publicación.

La Paz, junio de 2009.

Dra. María Lily Marić Palenque
DIRECTORA a.i.
INSTITUTO DE ESTUDIOS BOLIVIANOS

INTRODUCCIÓN

La cultura política que prevalece en cualquier sociedad incluye la forma cómo los ciudadanos visualizan a las instituciones, cómo se las representan y se comportan frente a ellas. Se trata de una subjetividad compartida que explicita lo que tiene sentido y valor, lo que está relacionado con el ejercicio del poder en sus múltiples manifestaciones y lo que influye para determinar conductas en una infinidad de escenarios, sean los que correspondan al ciudadano con roles de sujeto gobernado, o sean los que correspondan a los gobernantes que forman imágenes explícitas de sí mismos, de las instancias políticas y de las prerrogativas del poder. La cultura política, pues, atañe a todos. Pero existe un escenario especialmente denso donde se cristaliza de manera concentrada, se trata de cómo los servidores públicos se desempeñan cuando cumplen labores y responsabilidades encomendadas, cómo se relacionan con los usuarios de los servicios y cómo tales usuarios se relacionan con ellos.

Este ámbito privilegiado de expresión de la cultura política pone en evidencia las ideas, representaciones, sentimientos y prejuicios relacionados con el desempeño de las funciones, la eficiencia administrativa, el cumplimiento de tareas, la honestidad en el servicio público, la puntualidad, la transparencia y la legalidad de los procesos, evidencia si hay reconocimiento por el trabajo y la eficiencia, ascenso por resultados o competencia, y estabilidad funcionaria, si la retribución es justa y como otros temas son resueltos. En general, las personas, sean funcionarios en escenarios de poder público, o sean ciudadanos que engrosan la vida civil, tienen directa o muy estrecha relación con los servicios civiles. Este escenario pone a prueba a unos y otros cotidianamente, descubre su cultura política en lo concerniente al cumplimiento de las normas, sus actitudes morales, el resguardo de los asuntos públicos y el cuidado del bien común. Aquí, dicha cultura política hace explícitas las ideas y las creencias más o menos explícitas sobre el sistema político y su funcionamiento, la racionalidad democrática y las posibilidades, derechos y obligaciones concernientes a los asuntos que de una u otra manera, incumben a todos los actores.

En sociedades pre-modernas subsiste la cultura política que concibe que ocupar un cargo en la administración del Estado es un derecho conquistado. En sociedades democráticas con estas características, el o los partidos que ganan las elecciones tendrían el “derecho” de

nombrar a los funcionarios públicos para la gestión gubernamental correspondiente. Más aún, el sentido de la política sería ese: otorgar y disfrutar de la prebenda, distribuirse los cargos públicos arrebatados a los perdedores, emplear los recursos del Estado para fortalecer al partido, a los grupos de poder y a los particulares, utilizar con discrecionalidad y sin transparencia el poder del Estado; en una palabra, concebir al Estado como un botín de guerra que hay que saquear realizando en el mayor grado posible la venalidad, cuanto más inescrupulosa y mendaz, mejor.

En estas sociedades, estudiar para ser funcionario público es poco menos que ridículo. El poder es una prerrogativa de los avezados, los temerarios y de quienes no se limitan por escrúpulos idiotas en el uso y abuso del poder. Sin embargo, no todo el mundo es así. No siempre se distribuyen los cargos por padrino, venta o componenda. Una diferencia entre las sociedades que desde hace siglos tienen el mayor poder económico, político e ideológico en el planeta, es que en éstas, hay límites para destituir a los funcionarios públicos cuando cambia el partido en el gobierno. Existen requisitos profesionales y cognitivos que se deben cumplir para ser nombrado funcionario de nivel medio o alto, e inclusive hay “escuelas” en las que se enseña y se aprende, no el arte de la corrupción, el engaño o la impostura; sino a aplicar habilidades técnicas que permitan gobernar. Se educa para gobernar desarrollando capacidades que los funcionarios públicos ponen al servicio de quien tenga el mandato popular para dirigir el país por un periodo perentorio. Ésta es una diferencia entre la democracia de verdad y los regímenes pre-modernos pseudo-democráticos.

El libro *Educación para gobernar: Presencia de Escuelas de gobierno en cuatro países*, expone los resultados del estudio de cuatro realidades nacionales que han generado distintas Escuelas de gobierno. Se trata de la historia de seis entidades educativas dedicadas a la formación y a la capacitación de los funcionarios públicos en cuatro países de dos continentes. De Europa, Francia y el Reino Unido; y de Sud América, Argentina y Brasil. Son historias diferentes y cada una invaluable en sus propios términos.

En ellas se descubren las vicisitudes institucionales, las gestiones brillantes, los problemas del entorno, las soluciones, los desafíos, las limitaciones, las determinaciones políticas, los cambios, los decaimientos y los rejuvenecimientos. Se trata de las experiencias, las amenazas y las innovaciones que hicieron emerger en los países mencionados, dentro de su propia realidad, las Escuelas de gobierno estudiadas. Entidades que hoy siguen contribuyendo a crear y reproducir una cultura política democrática, forman tradiciones de tolerancia y cambio político, permiten dar sostenibilidad de las políticas de Estado justificando la permanencia de los funcionarios de carrera en sus cargos, y contribuyen a valorar la educación como un factor de ascenso social y económico en un contexto de explícito reconocimiento de los valores liberales para fortalecer a las sociedades, a los países y a los gobiernos.

Si bien los cuatro países tienen una civilidad occidental compartida, si bien prevalecen programas de crecimiento económico capitalista similares y sus logros en la construcción de una cultura política moderna se reflejan en sus pueblos; también es posible establecer varios contrastes y diferencias entre sí y entre sus Escuelas de gobierno. En primer lugar, la historia de cada una es diferente a las demás. *L'École Nationale de Administration* de París, por ejemplo, tiene más de seis décadas de vida en la que aparece el *Centre de études européennes de Strasbourg* como una unidad autónoma recién el año 2005. De igual forma, *The*

National School of Government de Londres, pese a la experiencia inglesa de décadas en la formación de funcionarios públicos, recién comenzó a funcionar dependiendo directamente del Primer Ministro del Reino Unido, el año 2007.

Por otra parte, tampoco hay una sola Escuela de gobierno en todos los países estudiados. En sentido estricto, hoy hay dos entidades en Francia que se ocupan de formar y capacitar a los funcionarios públicos; siendo también dos las entidades de Argentina: el *Instituto Nacional de Administración Pública* y el *Instituto Nacional de Capacitación Política*. Brasil, habiendo recibido una fuerte influencia francesa, tiene solo una Escuela, la *Fundação Escola Nacional de Administração Pública*. En igual situación se encuentra el Reino Unido, aunque The National School of Government dispone de varias filiales. El propósito del trabajo es mostrar, a partir del detalle de cada realidad, la especificidad que se afirmó en cada país. Ésta abarca aspectos académicos como la oferta, el desarrollo y la evaluación de programas y cursos de formación y capacitación. La organización de cada entidad es otra peculiaridad, incorporándose lo referido a la dependencia estatal que la rige, sus disposiciones normativas y su evolución en el proceso histórico que le corresponde.

El orden del libro presenta la situación de cada país con la Escuela o las entidades dedicadas a educar para gobernar. Los dos primeros puntos de cada capítulo tratan sobre la historia de la institución o de las entidades, el escenario jurídico y político donde se han construido, el contexto en el que se crearon sus identidades, las transformaciones y las motivaciones que padecieron si es que hubo éstas, y los aspectos normativos, organizativos y estructurales que permiten descubrir la cultura política prevaleciente del entorno como su concreción y reflejo en la Escuela o las entidades. Después de los primeros títulos diferentes en cada caso, cada uno de los cuatro capítulos que forman el libro y que se dedican a describir la particularidad de los países indicados, sigue un esquema similar.

Dicho esquema incluye aspectos referidos a la ingeniería académica, describiéndose las actividades educativas de las entidades, las características de la formación impartida y la capacitación ofrecida, los diseños curriculares, las tareas complementarias, la investigación y la aplicación de conocimientos. También se trata los periodos y grados académicos ofertados, la formación especializada, las modalidades y metodologías de enseñanza, la producción intelectual y teórica, la innovación para el ejercicio de las funciones públicas, el estilo y eficiencia de la gestión, la realización de actividades para el cumplimiento de la misión y los recursos e infraestructura. Finalmente, la edición y difusión de las revistas, la disposición de recursos documentales y bibliográficos *en línea*, la suscripción de acuerdos para beneficio compartido y la imagen institucional, la cooperación internacional, la articulación de redes, el uso de tecnologías de información y comunicación y las particularidades del trabajo de cada entidad.

Sería un error considerar que el libro busca, imitando a alguna entidad de prestigio internacional, construir un “modelo”. Es cierto que pese a las diferencias de contexto y a las transformaciones que han acontecido en los procesos históricos de los cuatro países estudiados, existe, en todas las entidades, una base compartida de cultura política manifiesta. Se trata de explícitas manifestaciones que señalan la misión de las entidades focalizada en formar y capacitar a quienes podrían ocupar o ya ocupan, cargos públicos de importancia: capacitar para la eficiencia, la transparencia, la neutralidad partidaria y la realización eficiente y téc-

nica de políticas gubernamentales; formar para convertir los cargos públicos de espacios de corrupción, incompetencia, prebenda, enriquecimiento, poder o lenidad, en escenarios de credibilidad en el sistema, en el país, en las leyes, en el gobierno y en la democracia. A esto contribuirían en sus declaraciones cada una de las “escuelas” de gobierno estudiadas.

Si el presente trabajo ha servido para que en nuestro país se advierta esa necesidad, el libro habrá tenido una utilidad satisfactoria. Pero esto no implica establecer una Escuela de gobierno según tal o cual entidad que haya descrita con mayor o menor detalle. A lo sumo, una posible Escuela de gobierno en Bolivia tendría que tomar en cuenta el valor ilustrativo de otras experiencias, considerar las opciones de elección existentes y proyectar a largo plazo, con responsabilidad y visión, una construcción institucional estratégica.

La visión sucinta de la historia de cualquiera de las entidades estudiadas en los países seleccionados, pone en evidencia su singularidad e inviabilidad de imitación. Son específicas concreciones sociales, políticas y culturales, construidas, modificadas, fortalecidas o precipitadas en crisis que sus propios contextos generaron. Que algunos componentes podrían servir para constituir o replicar su organización y su ser institucional en otros contextos, no quiere decir que haya que copiarlos, desvirtuando o distorsionando sus sentidos. De las entidades descritas es posible obtener interesantes insumos de experiencia vicaria proyectándola en beneficio propio. Basta señalar al respecto, que los cambios recientes acontecidos en la *École National d'Administration*, las innovaciones sucesivas y vertiginosas del siglo XXI, su reorganización para responder al riesgo de que se la clausurara, impiden considerarla un “modelo” terminado y estático que se deba replicar.

Y no es que, como señalaron los detractores de la ENA, la Escuela debía cerrarse porque exigía demasiado a los postulantes, tensionaba a los estudiantes y obligaba a *énarques* a competir para acumular créditos. No se trata de sostener que una entidad como la ENA no debería existir por ser elitista y por capacitar a funcionarios que tengan garantizados altos cargos en el Estado con criterios de meritocracia, evitando el tráfico que los partidos hacen diligentemente con los cargos públicos. Que la ENA sea imposible de imitar, por ejemplo en Bolivia, radica en que precisamente esa organización y ese espíritu institucional criticado, es lo que ha dado lugar a que sea una de las diez mejores instituciones de educación superior a nivel mundial y la primera en servicios de calidad para la formación y capacitación de funcionarios públicos. Para imitar tales logros en nuestro país, no bastaría repetir nombres, replicar ofertas, reproducir sistemas, modalidades, metodologías y otros componentes, sería imprescindible previamente, un cambio profundo de décadas en la cultura política prevaleciente y la reconstitución de la propia historia y el imaginario colectivo.

En verdad, la comparación no es entre las entidades, su organización o número por país. Tampoco se trata de contrastar la historia o la singularidad de las experiencias en contextos diferentes, particularidad que de cualquier modo, es imprescindible conocer. De lo que se trata es de apreciar los contrastes de la cultura política y cómo se plasma en las instituciones. Si sólo se tendría en cuenta lo que los documentos fundacionales de las entidades de formación y capacitación estudiados declaran, muy poco se podría comparar, precisamente por la recurrencia de discursos similares. Pero si esto se completa con una interpretación de las subjetividades colectivas, de las críticas y el orgullo, de los fervores y las decepciones,

de las hazañas y los fracasos; es decir, si se ven las entidades en la perspectiva de construcciones humanas que les es propia, entonces se advertirá mucho más de lo que sólo aparece.

Es en la manifestación de lo concreto considerado como múltiples determinaciones, en la presencia de lo que se descubre a sí mismo, se devela también la esencia de las instituciones y de sus constructores. Es en esta obra arquitectónica con alta concentración simbólica aparece el ser de los pueblos, su cultura política y su visión del mundo. Por ejemplo, considerar que en Argentina, después de que la Escuela Nacional de Gobierno comenzara a dar algunos aunque auspiciosos frutos, dependiendo del Instituto Nacional de Administración Pública, se pergeñó inmediatamente una actitud oportunista de algunos políticos de partidos con presencia parlamentaria.

No pocos, sugirieron una normativa nacional para fijar “cuotas” que beneficien a los partidos políticos en la composición de plazas de los estudiantes de la Escuela; es decir solicitaron becas cautivas para su militancia con el beneficio adicional de garantizar el acceso a cargos públicos. Tal gesto exhibe con elocuencia la cultura política de quienes han convertido a la política en América latina, en un modo de vida sobre el que, al parecer, la sociedad no puede imponer ningún límite o restricción. Por lo demás, que en Argentina existan varias entidades educativas dedicadas a la formación y capacitación de los funcionarios públicos, sin que ninguna llegue a tener el brillo de la ENAP de Brasil o de la ENA de Francia, es otra muestra de las expresiones de la cultura política tradicional y pre-moderna.

Es posible cuestionar cómo ha sido posible realizar el presente trabajo sin tener una experiencia directa de las entidades estudiadas. Al respecto, cabe señalar que el método empleado ha sido la navegación en Internet a través de los portales de las entidades educativas señaladas. Además, en algunos casos, se ha procurado información a partir de la presentación en las páginas web de algunos gobiernos. Este procedimiento ha permitido encontrar más de una entidad en algunos países. En general, los *links* hallados en la investigación han remitido a otros portales. Varios portales de las entidades permiten acceder a abundante información con textos completos que se señalan en la bibliografía. Así, se ha tenido acceso a una multiplicidad de artículos, a algunos libros, a datos informativos de las actividades educativas de las entidades, a material gráfico, fotográfico y documental de los Centros de las instituciones, y, en fin, a textos que han convertido a la investigación en una sugestiva e inolvidable aventura intelectual.

I. L'École Nationale d'Administration



Concluida la Segunda Guerra Mundial en 1945, Charles de Gaulle y Michel Debré fundaron **l'École nationale d'administration** para comprender el sentido del Estado y realizar una administración eficiente. Se la constituyó como un “monopolio bilateral”: el Estado sería el único destinatario de fuentes de trabajo de los egresados. La Escuela sería el lugar exclusivo de formación de los cuadros de la administración pública en los estratos más altos. La Escuela es inclusive hoy, el símbolo mundial de la meritocracia republicana y los estudiantes que egresan de ella, después de un proceso riguroso de selección y un alto nivel de exigencia, tienen garantizados altos cargos públicos. Su sede está en París y tiene una unidad especializada en Estrasburgo: el **Centre des études européennes de Strasbourg**.

Desde su fundación en 1945, se establecieron tres misiones que la Escuela cumple y reajusta como entidad estatal, orientando su organización y función social. En primer lugar, la selección equitativa de los funcionarios llamados a ocupar cargos de responsabilidad en las funciones públicas. En segundo lugar, la organización y desarrollo de la oferta académica con enfoque práctico y aplicación específica, tanto en la formación inicial y permanente, como en lo que respecta a la capacitación para alcanzar competencias requeridas por los estudiantes de la entidad. Por último, constituirse en un centro vigoroso de excelencia, tanto

para la investigación sobre temas de la gestión pública, como para difundir publicaciones, desarrollar cooperación internacional en la formación permanente y el estudio especializado, y ofrecer al Estado, reflexiones y análisis para encarar sus políticas y reformas.

Sus objetivos señalan el propósito de hacer más racional y democrático el reclutamiento de personal para los cuerpos de la administración. Basada en la excelencia académica y en una selección competitiva, sus procedimientos son transparentes evitándose que las preferencias personales decidan la designación, permanencia o ascenso de funcionarios incompetentes favorecidos por distintas circunstancias.



La Escuela Nacional de Administración forma y ofrece capacitación al personal que cumplirá funciones en el servicio público, desarrollando tareas técnicas según las líneas de gobierno establecidas en la gestión. Con este sistema se garantiza la eficiencia para el gobierno, la estabilidad laboral para los funcionarios públicos, el reconocimiento a sus méritos profesionales y a su experiencia, y se impide convertir al Estado en la conquista a disposición discrecional del partido o de la coalición gobernante. Por lo demás, los especialistas que egresan de la Escuela pueden, si quieren, inscribirse en los partidos políticos de su preferencia, enriqueciendo así el capital cognoscitivo de éstos y haciéndolos más aptos para una administración racional y moderna del Estado.

Sin embargo, desde los años sesenta hubo críticas a la ENA y a la política de formación de funcionarios de carrera que monopolizaban los cargos más altos sin alcanzar necesariamen-

te un desempeño eficiente. Entre los críticos se cuenta a Pierre Bourdieu quien señaló que aparte de los privilegios en el servicio público, la formación que este estrato de funcionarios recibía, les permitía establecer nexos para desplazarse en la política y en la industria sin correr riesgos.

En los primeros años de la presente década, hubo una intensificación de las críticas contra la **École nationale d'administration**, dándose inclusive la solicitud de algunos parlamentarios de que la entidad sea clausurada. Se conformó entre otras, una Comisión de personalidades notables de Francia con la finalidad de reformar a la entidad. Después de largos debates y la evaluación de su situación, se asumieron las recomendaciones concernientes a dotarla de mayor fuerza institucional. Así, la entidad se renovó, se hizo más eficiente respecto de las demandas sociales y proyectó su tradición y prestigio forjado en más de sesenta años al servicio del Estado y de la sociedad. Entre los cambios que se dieron cabe referirse a la fusión el año 2001, de la ENA con l'Institut international d'administration publique.



Gracias a la decisión del Consejo de Ministros adoptada el año 2003, en primer lugar, se enfatizó la vocación de la ENA de ser la primera escuela de aplicación de Francia. Sin embargo, los ejes de “gestión pública”, “Europa” y “territorio” se debían realizar con un enfoque práctico, para constituir equipos de trabajo eficientes, dinámicos y capaces de responder a los desafíos del presente con profesionalismo y neutralidad partidaria.

Se decidió utilizar con intensidad las facilidades instaladas en el **Centre de Études Européennes de Strasbourg**, incrementando cualitativa y cuantitativamente, los productos de conocimiento e investigación que permitan diseñar políticas sobre la región y la interacción de Francia con Europa. En tercer lugar, con el objetivo de desarrollar mejor los programas y cursos de formación permanente, se estableció que la Escuela debía proyectar su experiencia institucional forjada en su larga historia, orientando las investigaciones y los procesos formativos que realiza con el propósito de motivar, analizar, evaluar y construir propuestas de reformas del Estado.

La evaluación que se hizo del cumplimiento de las tres misiones de la Escuela a inicios de la década, estableció también que pese a las críticas, la entidad había alcanzado en su larga historia, muy importantes logros. Tales realizaciones deberían proyectarse con una política institucional agresiva, especialmente respecto de la tercera misión.

Para fortalecer el cumplimiento de la tercera misión se decidió incrementar y afianzar las relaciones de la entidad con las universidades, acrecentar las posibilidades de programas conjuntos y diversificar la extensión de títulos de postgrado.

El estudio especializado de los temas concernientes a Europa y las posibilidades de Francia de desplegar un liderazgo regional, fueron atribuidas al Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo, entidad que debía fortalecerse abriéndose múltiples opciones de formación permanente y especializada para los funcionarios franceses y para los postulantes de los países de la Comunidad Europea. También se estableció afianzar las tareas de publicaciones, investigación y capacitación.

Se remarcó la necesidad de mejorar el concurso de salida, de manera que los créditos acumulados en éste y en el proceso formativo anterior, permitieran que la asignación de cargos públicos a los egresados de la entidad sea justa y siga un procedimiento pertinente. Por lo mismo, los conocimientos adquiridos, por ejemplo, en los dos años y medio que dura la formación inicial, debían incluir aspectos imprescindibles para el desempeño en cualquier cargo público para un funcionario de Estado con responsabilidades medias o altas, por ejemplo, con conocimiento presupuestario y jurídico.

Otras las reformas fueron profundizar la relación y cooperación internacional de la entidad, modificar las condiciones de admisión de los estudiantes y adecuar los viejos moldes de medio siglo de historia a las demandas de modernización del Estado. En cualquier caso, en la actualidad, sólo alrededor del 10% de los egresados de la Escuela incursionan en política, dando lugar a que exista de manera continua, formación y capacitación de un plantel estable de técnicos neutrales, calificados y meritocráticos que garantizan eficiencia de alto nivel en la administración del Estado.

Como establece la legislación francesa vigente, siendo la Escuela Nacional de Administración un establecimiento público de la República, no depende de ningún Ministerio. En consecuencia, el Consejo de Estado de Francia, y particularmente el Vicepresidente de dicho Consejo, conjuntamente la tuición que sobre la Escuela ejerce el Primer Ministro, representan a las instancias estatales que la dirigen.

1. RELEVANCIA DE LA ENA EN FRANCIA, EUROPA Y EL MUNDO

En octubre de 1945 la creación de la Escuela Nacional de Administración fue parte de un conjunto de medidas para la organización del Estado que, durante más de 60 años, con los reajustes convenientes, han orientado la política francesa. Se trata del propósito del Estado francés de desarrollar una cultura política de administración pública que tenga credibilidad en la ciudadanía y que ofrezca servicios de calidad. Para esto, la ENA desde su fundación, forma a nivel superior, a quienes de antemano, ocuparán funciones públicas con expectable nivel jerárquico.

Por los programas que realiza, la formación que ofrece y la ocupación de sus egresados, la ENA es clasificada internacionalmente como la novena institución educativa a nivel mundial. Entre los resultados de la Escuela se cuenta la capacitación de 5,600 funcionarios públicos franceses de nivel directivo o ejecutivo y más de 2,600 extranjeros. Notables personalidades de la vida política francesa han pasado por sus aulas. Entre los más destacados se cuentan dos presidentes de Francia (Valéry Giscard d'Estaing y Jacques Chirac) y uno de Benin (Nicephore Soglo), seis jefes de gobierno de Francia, tres de países africanos y dos de Mónaco; además de una infinidad de líderes como ministros, políticos, industriales, intelectuales y presidentes de organismos internacionales.

Los cargos más importantes del Estado, caracterizados con la “categoría A”, son ocupados con preferencia por los egresados de la ENA que, junto a otras instituciones como l'École polytechnique y l'École Nationale des Impôts proveen a Francia de los especialistas mejor formados para que dirijan el país. Forma a los funcionarios que trabajarán, por ejemplo, en las siguientes instancias públicas: el Consejo de Estado y la Corte de Cuentas, cargos en la carrera diplomática, en la carrera para las Prefecturas, en la inspección general de finanzas, en el cuerpo administrativo civil y en otros cuerpos y servicios establecidos por ley.

Desde su fundación quedaron claramente señaladas las condiciones de ingreso a la ENA, la organización de la escolaridad, las etapas de formación y las reglas que se aplican a quienes egresan de la entidad: los *énarques*. En junio del año 2001 se fusionaron l'École nationale d'administration y l'Institut international d'administration publique. Desde ese momento quedó claramente establecido el marco jurídico que rige a la entidad según un Decreto de enero de 2002 modificado el año 2004.

Dicho Decreto señaló que la entidad es un establecimiento público con autonomía financiera, independiente de cualquier Ministerio de Francia y que debe desarrollar sus actividades en estricto servicio a las necesidades del Primer Ministro. La norma trata las misiones de la Escuela y las condiciones de acceso para los nuevos estudiantes.

Las modificaciones recientes que se introdujeron en la Escuela a partir de la crisis que se dio los primeros años de la presente década, consideraron los informes de las Comisiones especialmente creadas para tratar el caso. En las conclusiones de dichos informes destaca, por ejemplo, la necesidad de introducir cambios adaptándose a las necesidades de la época

con espíritu innovador, tener una apertura internacional especialmente al entorno europeo, responder con flexibilidad a las sugerencias de las entidades con las que la Escuela realiza actividades y analizar las demandas de los destinatarios. También se sugiere incrementar el potencial de la entidad extremando sus posibilidades y respondiendo a las motivaciones que hubieran originado las críticas.

Los informes reconocen que la estructura orgánica de la ENA no tuvo la flexibilidad necesaria para diversificar la composición del plantel docente, exponiéndose a la larga, al riesgo de anquilosamiento académico y ausencia de renovación científica. La causa gravitante para esto sería el carácter permanente y titular de dicho personal sin márgenes de docentes itinerantes. Aunque anualmente la Escuela gradúa alrededor de 90 *énarques*, pese a que los egresados ocuparán cargos altos del cuerpo administrativo del Estado según sus méritos académicos (Inspectores de Finanzas, Asesores de Estado o Cortes de Cuentas), se reconoce que no se habría gestionado el reconocimiento internacional de sus Diplomas.

Los logros de la ENA, sin embargo, generaron en la República francesa, un sentimiento de orgullo y realización institucional. No se puede minimizar que la Escuela garantiza que quienes deben ocupar cargos de gobierno sean las personas con la mejor preparación profesional y técnica. Por otra parte, sus logros en la enseñanza, la reflexión política, la investigación y las publicaciones son la base para que siga sustentando el prestigio y la imagen que permite visualizarla como la mejor entidad académica del mundo en la formación inicial y continua de los funcionarios públicos. Por tales razones, el año 2004, el informe de la Comisión pertinente señaló la conveniencia de jerarquizar el estatus de la Escuela declarándola “gran establecimiento de educación superior”.

Desde el año 2002, a las tres grandes misiones de la Escuela (relacionadas con la formación inicial de los funcionarios franceses, su formación permanente y el perfeccionamiento de funcionarios extranjeros en cooperación europea e internacional), se añadió una cuarta: desarrollo de la investigación y ampliación de las publicaciones en los campos vinculados a la administración pública.

Respecto de los funcionarios extranjeros, un Decreto complementario de 2004 estableció que los súbditos de países de la Comunidad Europea y de países que comparten el espacio económico de Europa, podrían ser parte, en igualdad de condiciones, del conjunto de postulantes de nacionalidad francesa. Es decir, de aprobar cualquiera de los tres concursos establecidos, se someterían a un periodo intensivo de formación de 24 a 27 meses, después del cual se les reconocería el lugar de rendimiento académico que les corresponda sin ningún favorecimiento ni discriminación, de acuerdo al Reglamento.

Asimismo, desde 1994, se reconoce a los estudiantes de la entidad como “funcionarios del Estado en capacitación”, teniendo el derecho de percibir una remuneración. El año 2002 se estableció, por otra parte, que quienes accederían a la Escuela provenientes de algún cargo público, no sólo lo mantendrían durante el tiempo que dure el proceso formativo, sino que gracias a la capacitación, el egresado podría aspirar con legitimidad a un ascenso.

Desde el año 2002 rige la clasificación, aparte de la formación larga distribuida en dos años y medio (24 ó 27 meses), de los periodos de capacitación. Aquí se incluyen los ciclos de

diferente duración, las particularidades de las sesiones de estudio y la organización de los seminarios. Estas normas generales del Estado han dado lugar a la elaboración, aprobación y puesta en vigencia de los reglamentos de la Escuela.

Varias leyes francesas generales, sin embargo, referidas a los empleos de enseñanza, a los cargos científicos, técnicos y administrativos no se aplican a la entidad por la particularidad de su labor institucional. La Escuela tuvo tradicionalmente, un plantel administrativo de empleados titulares que trabaja para el Primer Ministro independientemente de las vicisitudes políticas. Aunque, posteriormente, se establecieron prerrogativas del Primer Ministro para variar tal cuerpo de empleados. De cualquier forma, dicho cuerpo trabaja de manera regular y estable, organiza la oferta de capacitación y asesoramiento de alto nivel para directivos con jerarquía y optimiza el tiempo de los directivos en el periodo de vacación. La Escuela en ningún caso envía su personal académico a cumplir tareas fuera de la entidad, aunque desarrolla procesos encaminados a la práctica y la aplicación.

2. LA ENA Y EL CEES

Cuarenta años rigió una estructura directiva de la Escuela constituida por un Director General, un Director de Estudios, un Director de Cursos, un Director de Formación Permanente y un equipo de funcionarios adjuntos. Posteriormente, en 1999, se estableció un Secretario General como el principal funcionario aunque después se re-instituyó el Director. Los cambios introdujeron varios Encargados Administrativos y Secretarios Administrativos, todos bajo subordinación del Estado.

El Consejo de Administración, máxima instancia de dirección colegiada, amplió sus facultades en lo concerniente a tomar decisiones sobre recursos financieros, préstamos, adquisiciones y prioridades de capacitación. También autorizó a la Escuela que creara filiales, por lo que el año 2005, se estableció como una unidad de la Escuela, aunque con relativa autonomía de gestión, el **Centre de Études Européennes de Strasbourg**.

Las particulares situaciones de la Escuela y del Centro dieron lugar a procedimientos excepcionales en lo concerniente al control financiero. Si bien se canalizaron varias actividades institucionales asumiendo que se trataba de unidades de servicio del Primer Ministro, aparecieron vacíos de procedimiento respecto de la aplicación de normas generales, especialmente al considerar que se trata de entidades desconcentradas.

El Consejo de Administración siempre estuvo presidido por el Vicepresidente del Consejo de Estado, participando en su composición, rectores de la academia, profesores universitarios, miembros de la administración y personal vinculado al servicio público. Sin embargo, la historia de la composición de dicho Consejo estuvo sujeta a modificaciones que se dieron en varias oportunidades. Hubo cambios el año 1964 y también el año 1982 cuando se refundó la Escuela incluyéndose en su plantel a docentes-investigadores y a investigadores; además, se dieron otras reformas los años 1987 y 2002.

El Consejo de Administración se componía por veintitrés miembros, incluidos representantes de la Escuela, representantes universitarios y con la participación de personalidades académicas e intelectuales. Debían ser parte del Consejo, un miembro del Parlamento Europeo, un Diputado y un Senador, además de cinco estudiantes antiguos, cuatro representantes de las federaciones sindicales vinculadas con el servicio público y dos representantes de los funcionarios administrativos y de servicio de la Escuela. Así, en el Consejo participaban desde personalidades intelectuales de prestigio internacional nombradas por el Parlamento hasta representantes de los empleados de servicio de la entidad.

Las decisiones académicas más relevantes, en última instancia, podían ser tomadas por el Director de la ENA, toda vez que cuente con el aval del Ministro encargado de la función pública. Sin embargo, según las normas, elegido por Decreto para un periodo de cinco años renovables, el Director tenía la responsabilidad de someterse a las directrices del Consejo de Administración, contándose entre sus atribuciones, representar a la entidad en el ámbito de la vida civil, nombrar a los funcionarios bajo su jurisdicción y ordenar la ejecución de los asuntos institucionales, administrativos y financieros.

A partir de las críticas de inicios de la década, se ensayaron formas de organización que tuvieron en cuenta las observaciones y que las subsanarían. Actualmente, la organización de la ENA incluye el Director, el Consejo de Administración y la instancia que se ha denominado “tutelaje”. El Director conduce y organiza la escolaridad que es visualizada como su principal misión, aunque bajo vigilancia de la instancia llamada “tutelaje”. También se encarga de la gestión cotidiana en los asuntos administrativos, procurando que las actividades principales de formación y capacitación se desarrollen en conformidad con lo planificado satisfaciendo las expectativas de los estudiantes.

El Consejo de Administración tiene funciones consultivas y se reúne tres veces al año como mínimo. Su trabajo se refiere al desenvolvimiento pedagógico de la Escuela, aunque puede observar las decisiones ejecutivas que se asumieran. Conforman tal Consejo, entre otros, representantes de la sociedad civil, de los antiguos estudiantes de la ENA y de los actuales. La instancia llamada “tutelaje” consiste en un órgano de poder compartido que discute y resuelve los temas más importantes de la entidad. Inclusive nombra al Director, lo que se oficializa por Decreto o define su eventual substitución.

Según las normas, el “tutelaje” y el Consejo de Administración establecen las estrategias de desenvolvimiento institucional de la Escuela, evalúan las necesidades cualitativas y cuantitativas que se dan entre los destinatarios y adaptan la oferta formativa y de capacitación a tales necesidades. Sin embargo, las posibilidades de modificación de esta oferta educativa son muy restringidas, prevaleciendo solamente la consideración del número de cargos disponibles para los egresados de cada ciclo.

Las normas que rigen la vida de la Escuela como entidad pública están enmarcadas a los lineamientos del Estado. Las normas académicas fueron establecidas el año 2002, definiéndose un cuerpo normativo específico acerca de los procedimientos de selección de postulantes, régimen estudiantil, régimen docente, oferta académica, periodicidad, créditos de la oferta de cursos y programas de capacitación y formación, prioridades de las carreras, valo-

ración del trabajo docente, condiciones de permanencia de los estudiantes, además de las necesidades y demandas de capacitación.

El **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo** es, desde 2005, un departamento especializado de la ENA. Fundado inicialmente en 1945 como una entidad independiente, en la actualidad organiza programas en cualquier parte de Francia. Capacita para el servicio civil, el sector privado y para cargos en los gobiernos locales. Se especializa en temas concernientes a Europa, teniendo preferencia de atención académica los postulantes franceses y quienes pertenecen a los estados miembros de la comunidad europea. Se dedica al conocimiento de las cuestiones europeas, siendo su objetivo principal formar a los estudiantes en temas concernientes a las políticas de la región, la realidad del continente, la legislación europea y la integración de procedimientos. Su oferta académica, diseñada especialmente según competencias y señalada como prioritaria por la Unión Europea y el Consejo de Europa, se da especialmente como programas de formación continua.

El Centro tiene su propia dinámica y un Director que decide sobre el uso de los recursos financieros, establece la relevancia de las tareas de asesoramiento e investigación, y define qué actividades de servicio se desarrollarán. Prepara con eficiencia a los jóvenes europeos que se postularán a otras instituciones de educación superior. El Director decide la oferta educativa al sector privado, a los gobiernos locales y la atención institucional a las actividades relacionadas con la investigación, las publicaciones y la oferta de programas de formación permanente sobre políticas europeas y de la región, realidad social y legislación continental. Decide también las prioridades de formación continua para la Unión Europea y el Consejo de Europa.

Desde hace pocos años se ha constituido la red europea de escuelas de administración impulsándose proyectos como “Estrasburgo, ciudad europea”. El CEES ha coordinado actividades con otras instituciones francesas para tratar los problemas de Europa tanto desde la perspectiva de investigación como en la formación y capacitación. Especial vinculación hubo, por ejemplo, con l’Institut national d’études territoriales de Strasbourg, aunque las entidades con las que la Escuela y el Centro mantiene relación, intercambio, realizan actividades y cooperan son más de cien, distribuidas en 23 países de cuatro continentes.

3. ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

Desde su fundación, l’École nationale d’administration ha perfeccionado sus programas de formación y capacitación. El más conocido es el de formación de altos funcionarios de Estado. Durante seis décadas, la Escuela ha respondido a los desafíos de mejorar la gestión del gobierno francés ofreciendo un programa de excelencia al que los estudiantes acceden después de un exigente proceso de selección. La oferta formativa de la ENA incluye diversas carreras, resultados terminales y formación especializada que habilita para el ejercicio de las funciones públicas en Francia y el extranjero. Por ejemplo, para funcionarios que se desempeñarán en cargos de Ministerios, Prefecturas y Embajadas.

La normativa francesa establece que los estudiantes de la Escuela deben comprometerse, como mínimo, después de la conclusión de sus estudios, a trabajar diez años para el Estado francés desempeñando cargos públicos. Por esto, el Estado remunera a los estudiantes durante su permanencia en la Escuela considerándolos “funcionarios” que deben cumplir estándares de rendimiento académico. También en la ENA se capacitan funcionarios en ejercicio mejorando su desempeño y alcanzando ascensos. Cada año, se inscriben en la Escuela cien estudiantes franceses que han aprobado un proceso de selección de competencia. Asimismo, cuarenta postulantes extranjeros son nuevos anualmente después de una evaluación de méritos académicos.

La Escuela coopera internacionalmente durante más de seis décadas de historia. Centenares de funcionarios extranjeros se han beneficiado de los programas para altos ejecutivos, contribuyendo al desarrollo de los países con programas, ciclos, seminarios y visitas de misiones para difundir experiencia y conocimiento. En los últimos años, el intercambio internacional se realiza con tecnología electrónica, permitiendo a la Escuela y al gobierno francés incrementar la cooperación gracias a su portal en Internet.

a. Formación y capacitación

La oferta académica de la Escuela se focaliza en la formación inicial en carreras vinculadas con la administración estratégica del Estado francés. Además, existen programas y cursos de especialización como capacitación optativa después de haber concluido, por ejemplo, el ciclo largo de formación que habilita a los egresados de la Escuela a desempeñar cargos de alto nivel. Sin embargo, pese a las críticas y los recientes cambios, ningún programa de formación abierta para funcionarios públicos ha sido incluido en la oferta institucional.

Cada año la ENA gradúa alrededor de 90 egresados conocidos como *énarques*, es decir, quienes ocuparán los cargos más altos del cuerpo administrativo del Estado. Según los méritos académicos de cada uno, tendrán una carrera segura en puestos como Inspector de Finanzas, Asesor de Estado o Corte de Cuentas. Resultados menores sólo aseguran el desempeño en puestos administrativos de nivel medio. Por lo demás, la Escuela ofrece cursos de formación para estudiantes extranjeros. Alrededor de mil ochocientos participantes de todas partes del mundo siguen un ciclo formativo de hasta 17 meses compartiendo con sus compañeros franceses y trabajando en alguna Prefectura.

Los cursos cortos que auspicia la Escuela se dan según los requerimientos de coyuntura y según la demanda. Algunos, sin embargo, tienen un sentido más estable, reajustándose después de la evaluación. Aquí se incluyen los ciclos cortos de capacitación con alcance internacional y experticia especializada. Los asistentes a una o dos sesiones son, por ejemplo, ejecutivos de centros de gobierno, médicos con funciones de administración o funcionarios de empresas privadas y ONGs, francesas o transnacionales, que trabajan en estrecha relación con el sector público.

La admisión a los cursos establece, por lo general, requisitos como ser servidor público o encontrarse en un momento de realización del servicio civil, poseer título universitario, tener experiencia profesional refrendada, evidenciar excelencia comunicativa oral y escrita

en francés, satisfacer los requisitos institucionales que habilitan a la postulación y no ser menor de 25 años. Otra área de cursos según los programas incluye las actividades académicas ofrecidas a los profesionales que buscan mejorar sus conocimientos y experticia, para que contribuyan eficazmente a la modernización del sector público y al tratamiento de los temas de la agenda europea.

Para la capacitación de la gerencia superior en el servicio civil, la Escuela ha llevado a cabo de modo extraordinario en la gestión 2008, la ejecución de cinco cursos y cuatro seminarios, Gracias al apoyo de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, la Escuela auspició dicho programa gratuito para los asistentes, quienes eran, exclusivamente, funcionarios públicos de alto nivel.

La oferta de carreras de la ENA incluye en el área de “Inspección y control de la acción pública”, las carreras de “Inspector adjunto a la inspección general de finanzas”, “Inspector adjunto a la inspección general de la administración” e “Inspector adjunto a la inspección general de asuntos sociales”. Cada carrera tiene un diseño curricular elaborado según los objetivos que pretende alcanzar.

El Inspector Adjunto de la Administración contribuye a evaluar las políticas públicas de formación y de cooperación internacional. La ENA lo ha especializado en el control, la auditoría, el estudio y el asesoramiento que efectuará siendo parte de los servicios centrales y desconcentrados del Ministerio del Interior. Su acción se desarrollará sobre las personas, servicios, entidades, instituciones y organismos sobre los que los Prefectos ejercen control. La oferta académica de la Escuela detalla con precisión las funciones que cumplirá quien concluya el programa, el modo cómo se desempeñará en los campos de ejercicio profesional y las misiones que cumplirá.

Por ejemplo, las misiones del Inspector Adjunto de la Administración pueden ser muy variadas. Aunque existe una ubicación metropolitana del ejercicio del cargo, también se pueden dar tareas en el extranjero. Tal Inspector apoya las misiones del equipo de trabajo dirigido por un Inspector General: actividades del servicio público, controla, audita y evalúa las políticas públicas, es parte de grupos de trabajo conformados por [l'Inspection générale de l'administration](#) o es parte de comisiones que desarrollan actividades específicas (la Comisión Interministerial de Auditoría, la de Coordinación de Fondos Estructurales Europeos, la de Acceso a la Documentación Administrativa o la de Mercados Públicos del Estado).

En la oferta de la Escuela también se incluyen las opciones posteriores de especialización, establecidas las competencias y el perfil alcanzado. Entre los requisitos se indican: “apertura de espíritu y curiosidad intelectual, gusto por el descubrimiento, estudio del cambio y la movilidad, sentido de tacto y diplomacia, sentido de trabajo en equipo, espíritu de análisis, síntesis e imaginación, discreción y objetividad”.

Sobre el perfil del egresado como Inspector Adjunto de la Administración, la ENA señala disponibilidad para el trabajo en la administración central y desconcentrada. El egresado se ha formado para ser residente en la región de París o para trabajar en otros países. Ha desarrollado “capacidad de reacción rápida en misiones urgentes que emergen como situaciones críticas, maestría en las técnicas de gestión de recursos humanos, gestión presupuestaria,

compatibilidad pública y privada, control de la gestión, maestría en sistemas de información y comunicación”; además de “conocimiento del derecho público”, especialmente sobre la función administrativa, habiendo adquirido competencia comunicativa en dos o tres idiomas para desempeñarse en el extranjero.

El **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo** lleva adelante actividades formativas que benefician a Francia y a la comunidad europea. Desde el año 2006, ha tenido notable impacto un ciclo de estudios avanzados sobre Europa. El programa cuenta con el apoyo del Primer Ministro francés y está dirigido a estudiantes de gran potencial académico, entre los que se incluyen funcionarios públicos de jerarquía, miembros del Parlamento, periodistas, ejecutivos y representantes de corporaciones y empresas. El Centro desarrolla un promedio de 200 programas académicos. De siete mil estudiantes capacitados en el Centro cada año, aproximadamente la mitad es preparada para pruebas de admisión en instituciones educativas de la Unión Europea. En conjunto, la entidad desarrolla anualmente, el equivalente a 18 mil días de capacitación.

b. Periodos y grados ofrecidos

La selección de los postulantes al ciclo inicial de la Escuela exige una categorización previa. En primer lugar, se da el “concurso externo”, que se aplica a los postulantes que tienen título universitario consistente, al menos, en la aprobación del bachillerato más tres años de estudio en alguna institución superior. En segundo lugar, está el “concurso interno” que se aplica a los postulantes que, aunque carezcan de título universitario, tienen al menos, cuatro años de experiencia en cargos de administración pública. El llamado “tercer concurso”, se da entre quienes habiendo acumulado al menos experiencia de ocho años en la administración de entidades privadas, aun careciendo de título universitario, son postulantes.

Los concursos están abiertos a los miembros de países de la comunidad europea y no solamente a los ciudadanos franceses, pero hay restricciones respecto del número de veces que los postulantes pueden presentarse. La conclusión del ciclo inicial permite a la vez, continuar el siguiente, denominado ciclo de estudios superiores. En éste, las certificaciones terminales y las carreras concluyen después de aprobarse once áreas. Tales áreas incluyen políticas públicas, control de la acción administrativa, funciones jurisdiccionales, representación del Estado francés y las alternativas de especializaciones por carrera. Egresar de la Escuela representa enriquecer las experiencias y adquirir competencias para altos cargos.

La Escuela ofrece cursos de capacitación cortos y largos. Los primeros consisten en ciclos intensivos de trabajo especializado en campos académicos definidos entre dos y cuatro semanas. Se realizan especialmente en París de modo presencial. Los procesos largos de capacitación se extienden de nueve a 18 ó 27 meses, tienen un contenido general o especializado y se realizan especialmente en el **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo**. En este Centro se da también el currículum de “altos estudios europeos” de siete meses.

En promedio, cada año se presentan alrededor de 700 postulantes a los cursos cortos de la Escuela. Menos del 60% es admitido. Las postulaciones a los cursos largos exceden las 400

aplicaciones de las que el 25% es admitido. Los cursos cortos internacionales en administración pública incluyen temas específicos. En la gestión 2008, la Escuela ofreció la realización de 23 cursos diseñados para mejorar las habilidades y el conocimiento de los servidores públicos. Los cursos que capacitan duran entre uno o dos días.

Un curso que la ENA organiza regularmente es sobre legislación francesa vinculada con la administración pública. Consta de 60 sesiones académicas presenciales impartidas en seis meses y está dirigido a servidores públicos y a líderes políticos. Cada módulo incluye diez sesiones en las que se tratan la “Evolución de las instituciones francesas”, la “Gestión basada en objetivos”, los “Gobiernos locales”, la “Modernización de la acción administrativa” y los “Asuntos europeos”.

Existen propuestas que son consideradas por la institución para ofrecer programas regulares según nuevas políticas de admisión. Se ha sugerido que de acuerdo a las tendencias internacionales y los reajustes en el sistema francés de formación superior, la Escuela oferte grados académicos de licenciatura, maestría y doctorado según diseños curriculares de tres, cinco y ocho años, respectivamente.

Esta propuesta busca flexibilizar los criterios de selección, abrir la Escuela según una política de capacitación de los funcionarios públicos promedio, y democratizar su misión. Aunque la Escuela lleva adelante programas de Maestría, podría ampliar su cobertura ofreciendo la obtención de un título universitario como el de Maestría en Administración Pública. Tal política de inclusión social implicaría la reorganización de los tres tipos de admisión, mayor apertura a los funcionarios públicos en ejercicio y a los profesionales con título universitario, además de la interrelación proactiva con instancias e instituciones de la sociedad civil francesa. Entre los cursos con contenido internacional que realiza regularmente la Escuela se incluye, por ejemplo, el que ofrece en administración pública. Su realización varía de acuerdo a las experiencias y evaluaciones precedentes. Actualmente, incluye diez sesiones sobre gestión y otras diez sobre autoridades locales. Tiene una duración de siete meses en los que 50 funcionarios de alto nivel son capacitados.

Otros cursos se imparten en París no sólo en francés, sino en inglés o castellano. Después de un periodo corto de preparación, los estudiantes se especializan en “Administración pública e instituciones”, “Relaciones internacionales y diplomacia” o “Economía y finanzas públicas”. Al concluir el ciclo, se obtiene un diploma y quienes lograron un promedio al menos de 70% en sus calificaciones, pueden presentarse como postulantes al programa de Maestría en Gerencia del Sector Público. Para los estudiantes extranjeros, la preparación del periodo previo incluye adquirir suficiencia en francofonía.

En cooperación con la Universidad de Potsdam y la Universidad de París, la Escuela lleva adelante desde el año 2005, un programa de Maestría en Gobernanza y Administración. Se trata de la formación con grado académico reconocida por Francia y Alemania. Además, existe la Maestría en Gerencia del Sector Público, implementada desde el año 2004.

Los programas del **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo** han alcanzado varias veces evaluaciones técnicas de excelencia. Se desarrollan en Estrasburgo, Bruselas, París y

Luxemburgo y capacitan a los participantes que disponen de influencia en distintas áreas, para liderar procesos en beneficio de la modernización y el desarrollo de Europa.

c. Diseños curriculares

Los postulantes para ingresar a la ENA a través del “concurso externo” deben completar regularmente, sus estudios en l’Institut d’études politiques de Paris, más conocido como *Sciences Po*. Para ser admitidos deben realizar cuatro ensayos (sobre leyes del sector público, economía, conocimientos generales y una síntesis sobre tópicos concretos), deben rendir una prueba de selección múltiple sobre matemática, ciencias administrativas y otras disciplinas. Se somete a cinco pruebas orales sobre finanzas públicas, política internacional, cuestiones sociales o europeas, competencia en un idioma extranjero y la prueba de 45 minutos para responder a preguntas personales y sobre cualquier tema general. Finalmente, deben aprobar una prueba de aptitud física.

Debido a que en Francia se han dado recientes transformaciones concernientes a la escolaridad, la Escuela comparte, desde el año 2006, con los estudiantes de l’Institut national des études territoriales, contenidos comunes, haciendo que los programas de estudio de ambas instituciones estén adecuados al objetivo de ofrecer capacitación de excelencia para el manejo gerencial del Estado francés, no sólo en Europa sino en varios contextos mundiales.

En el programa internacional de formación, la Escuela ofrece un diseño curricular que incluye 27 meses en la modalidad presencial. Más del 60% de los asistentes a dicho programa son estudiantes extranjeros que al concluirlo, tienen la posibilidad de lograr expectables posiciones en el servicio civil francés. Los contenidos del programa de gerencia superior en el servicio público incluyeron, durante la gestión 2007, el análisis de las regulaciones del servicio dentro de la nueva estructura jurídica, la modernización técnica de la gerencia pública y las posibilidades y dificultades de desarrollo de la Unión Europea.

La Maestría en Gerencia del Sector Público está diseñada en dos fases. La primera incluye aprendizaje de temas teóricos combinados con experiencias de trabajo en altas responsabilidades públicas. Se desarrolla en cinco meses académicos en los que se comparten las propias experiencias partiendo de la integración de los participantes y de la realización de seminarios de investigación. También se forman grupos capaces de elaborar propuestas y de ejercer funciones de asesoramiento para mejorar la gestión del gobierno.

La segunda parte de la Maestría se da según la opción de los estudiantes de profundizar en distintas temáticas. Los módulos que se ofrecen regularmente son “Asuntos europeos”, “Modernización del Estado y herramientas disponibles para la gestión”, “Política gubernamental en las regiones” y “Francia en el mundo”. Hay otras ofertas académicas organizadas como módulos extraordinarios, conferencias y mesas redondas, o como la constitución de equipos de proyectos o grupos de propuesta. También se ofertan temas metodológicos y el uso de TICs. Con tal formación, paralelamente en la segunda fase, los estudiantes elaboran trabajos originales bajo la conducción de personalidades intelectuales de alto nivel. Redac-

tan informes de 20 páginas que muestran los aportes científicos que alcanzaron basándose en innovaciones y experiencias institucionales.

Los seminarios que organiza la Escuela tienen, por lo general, un diseño modular. Por ejemplo, el “Seminario sobre gerencia del sector público” dirigido a funcionarios del servicio gubernamental central y local, a agencias y a ejecutivos de compañías del sector privado, se organiza en dos módulos que tratan los cambios en el sector público francés comparados con las transformaciones administrativas en la región y los desafíos y expectativas con relación a la descentralización. Cada módulo incluye 20 sesiones de tres horas cada una; en total, el seminario tiene una acreditación correspondiente a 120 horas.

La Escuela ha diseñado cortos para mejorar la competencia laboral de los destinatarios considerando que provienen de contextos culturales diversos, por ejemplo, sobre la cultura administrativa comparada y programas que estimulan compartir experiencias diferentes en la gestión pública.

La Maestría en Gerencia del Sector Público se dio gracias al acuerdo de la ENA con la Universidad de París (Dauphine). Incluye actividades presenciales en instancias públicas de París y en ambientes de la Universidad Dauphine y de la ENA. Diseñada para 360 horas de enseñanza presencial, la Maestría está conformada por tres módulos: “Gerencia y cuentas públicas”, “Control gerencial y evaluación de políticas públicas” y “Gestión de recursos humanos y estrategias de organización del cambio”. Después de que el postulante aprobara los módulos, durante ocho semanas es parte de cursos de capacitación para realizar su trabajo de postgrado. El costo de la Maestría es de € 5,000.

El programa de especialización larga constituido para estudiantes franceses y extranjeros se ha rediseñado incrementando 18 meses a 27 en dos fases. La primera consiste en una formación común de 24 meses dividida en tres módulos: “Europa”, “Administración local” y “Administración y gerencia en el sector público”. Se da en 63 semanas con un fuerte componente de trabajo institucional en pasantías. Los siguientes tres meses constituyen la segunda fase en la que se profundiza alguna temática de interés de cada estudiante. La Escuela ofrece varias opciones de seminarios cortos estimulando el trabajo en equipo.

Algunos programas de diseño modular son el “Programa multidisciplinario centrado en la realidad de la acción gubernamental” y el programa “Preparación de nuevas formas de acción del gobierno”. Este último está focalizado en la comunicación, la negociación y la operación de redes. También se cuenta el programa “Simulación de contactos y desarrollo individual de capacidades”, dirigido a ejecutivos de alto nivel con poder de decisión y compuesto por los tres módulos comunes, compartidos con otros programas franceses.

La Escuela indica las posibilidades de prosecución de las carreras que ofrece. En el caso de la carrera de Inspector Adjunto de la Inspección General de la Administración, después de que los egresados tuvieron una experiencia de trabajo suficiente y enriquecedora, establecido un tiempo mínimo de desempeño, pueden participar en cursos de especialización sobre temáticas o técnicas. Pese a que sólo concluir la carrera ofrece un perfil de trabajo profesional expectable, general y transversal, en el caso de que el profesional elija alguna especialización temática, puede optar ámbitos como “Seguridad interior”, “Seguridad civil”, “Ad-

ministración territorial” o “Extranjería”. Respecto de las especializaciones técnicas, se dan opciones como “Gestión presupuestaria y financiera” o “Derecho administrativo”.

En la oferta de cursos que hace el **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo** cabe referirse a sus programas de estudios de postgrado. Se trata de actividades académicas patrocinadas por el Parlamento Europeo tendientes a crear una red solidaria de profesionales capaces de desarrollar en sus países, gestiones de eficiencia.

Sus objetivos radican en ofrecer a servidores públicos de alto nivel, miembros de los Parla-mentos, periodistas, profesores universitarios, funcionarios electos, líderes sindicales, ejecutivos de empresas y cualquier otra persona interesada de la sociedad civil, contenidos que les permitan comprender la situación de Francia en Europa y los asuntos problemáticos de la región. Con la asistencia de personal académico del más alto nivel, tales estudios de postgrado elevan potencialmente la calidad de los logros que los asistentes de cualquier país de la Unión Europea realizarían en el campo que les corresponda. Si bien el centro es Estrasburgo, los cursos se dan en otras capitales europeas en 30 días intensivos por curso.

El diseño curricular de temas de profundización específica, planificado para el año 2008 por el **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo**, incluye lo siguiente: “Negociación europea”, “Grupos de trabajo en el contexto de la presidencia francesa de la Unión Europea”, “Estrategias de influencia sobre la Unión Europea”, “El Tratado de Lisboa”, “Las bases de la comunicación en el tiempo de la presidencia”, “Las políticas de inclusión social en Europa: lucha contra la exclusión y la pobreza” y “Hacia una política de asilo común en materia de asilo e inmigración”.

d. Metodologías de enseñanza

En general, la ENA desarrolla una metodología con énfasis práctico, perfeccionada durante más de medio siglo de su historia educativa. Pero también los cursos regulares en la modalidad presencial hacen uso de distintos enfoques para optimizar los resultados del proceso formativo. La aprobación del proyecto de acción, elaborado por el estudiante gracias a la experiencia adquirida en pasantías, proyecto útil para el gobierno en distintos niveles, se complementa con un examen general que integra los contenidos aprendidos durante el proceso docente. De esta manera, la teoría es reexaminada desde la práctica, contribuyendo al desenvolvimiento institucional.

La metodología aplicada en varios programas incluye sesiones de capacitación con un enfoque de “taller productivo”. Se asumen los requerimientos de los estudiantes o de las instituciones de donde proceden para elaborar colectivamente, entre docentes y asistentes, respuestas, prototipos, modelos o simulaciones de servicios o sistemas que se analizan teóricamente y se prueban prácticamente. Si los resultados son satisfactorios, se genera conocimiento nuevo, se desarrollan respuestas efectivas a necesidades concretas, se forma expertos para que implementen nuevos modelos y se genera un lenguaje nuevo que se reproducirá y ampliará en la siguiente experiencia académica. El proceso educativo se completa con visitas a los centros donde se implementan las soluciones.

Sea en entidades del Estado, en Embajadas, en espacios de ejercicio del poder local, en Prefecturas e inclusive en empresas públicas, los participantes ejercen misiones formándose en el medio institucional en el que ejercerán funciones en el futuro. El enfoque práctico de este método permite capacitar a los estudiantes para que dirijan proyectos complejos en diversos dominios de la administración pública, ganen experiencia y mejoren su competencia profesional. Un programa de este tipo, se desarrolla en un máximo de 27 meses e incluye un estricto proceso de evaluación personalizada.

La metodología de enseñanza y aprendizaje combinada con el desempeño laboral ofrece resultados que son valorados y proyectados. La gestión con entidades de administración pública local, con instituciones europeas, Prefecturas, Embajadas y empresas privadas, permite a los estudiantes desarrollar su currículum probando los contenidos aprendidos en distintos entornos institucionales y haciéndose cargo de responsabilidades diversas. La metodología se completa con la elaboración de trabajos de campo que proponen proyectos de acción para el gobierno en áreas determinadas.

En la ENA y el CEES prevalece la modalidad de enseñanza presencial, sin embargo, el empleo de tecnologías de información y comunicación con fines educativos es un requisito imprescindible para la realización de actividades. Si bien no hay ofertas de cursos *en línea*, la enorme cantidad de información electrónica y textos formativos que permiten conocer la gestión pública, dan lugar a procesos auto-educativos con expectables resultados. En algunos programas, la modalidad presencial se adecua a las condiciones de estudio de los destinatarios. Por ejemplo, la Universidad de París (Dauphine) y la ENA desarrollan cursos para que los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Sector Público opten por los campos de interés que prefieran. Las actividades presenciales son compatibles con las obligaciones profesionales de los asistentes, completándose su formación con la educación a distancia.

La parte presencial incluye en este caso, 120 horas por cada módulo (360 en total). A esto se añaden 300 horas de orientación metodológica para que el estudiante desarrolle el trabajo profesional y elabore el consiguiente informe. La última parte consiste en la presentación oral de la tesis de Maestría realizada con alta exigencia. Los postulantes que desean incorporarse en el programa deben haber cursado exitosamente cuatro años de estudios universitarios, lo cual les habilita para ser admitidos y para desarrollar su formación haciendo uso de los recursos electrónicos que la Escuela pone a su disposición en la modalidad a distancia. El programa es exclusivo para quienes trabajan como funcionarios públicos.

En los cursos cortos de carácter internacional, la Escuela despliega diversas metodologías como la lectura de textos, el enfoque comparativo, la realización de seminarios y discusiones en mesa redonda, el estudio de casos, las simulaciones y el trabajo de campo. En la mayoría de los casos, los cursos garantizan la presencia de profesores que tienen un reconocimiento académico del más alto nivel internacional. El **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo** lleva a efecto la metodología prácticas de forma plena. Organiza la realización de procesos de capacitación en instituciones europeas y en agencias del gobierno francés situadas en los estados miembros de la Unión Europea.

4. LA INVESTIGACIÓN EN LAS ENTIDADES

El Centro de Documentación de la Escuela Nacional de Administración es el principal reservorio que reúne los resultados de las investigaciones concernientes a las ciencias de la gestión pública. Es conocido en Europa como la más importante entidad continental porque reúne publicaciones de todas las instituciones de los Estados miembros de la región y de una amplísima diversidad de entidades y organismos internacionales. Los profesores, los estudiantes, los investigadores y las personas interesadas nutren ese reservorio documental y al mismo tiempo, se informan, adquieren conocimiento y desarrollan opiniones sobre los temas vinculados con la gestión pública.

Cuenta con miles de recursos bibliográficos, informativos e institucionales a los que se puede acceder tanto de forma física como *en línea*. El acceso físico es posible para los estudiantes, docentes y personas que realizan investigaciones en los temas de su interés toda vez que radiquen en París. La disposición de la información se da con *dossiers* reunidos sobre los siguientes tópicos: artículos de prensa sobre temáticas de actualidad de Francia y el mundo, información económica, política y administrativa por países, bibliografía especializada de la Escuela, documentación jurídica, sitios en Internet, textos guía para la metodología de investigación empleando tecnologías de información y comunicación, y acerca de los servicios que brinda la Escuela; además de revistas especializadas y adquisiciones recientes.

Es posible encontrar información *en línea* de una considerable cantidad de textos completos puestos a disposición gratuita del usuario a través del portal de la Escuela. Los tópicos son los siguientes: bibliografía temática especializada, bibliografía sobre la ENA, una amplia base de datos de revistas sobre administración pública, listas de sitios en Internet que contienen artículos, libros y textos sobre los temas que se desarrollan en la Escuela, la ENA en la prensa francesa y mundial, además de las recientes adquisiciones institucionales. En algunos casos, especialmente tratándose de libros, se dispone sólo del “abstract” y los datos bibliográficos. El acceso remoto al texto completo se da sólo pagando el costo respectivo.

Como una muestra de la riqueza documental del mencionado Centro, resulta significativo que la cantidad de recursos bibliográficos consistente en libros específicos, tesis de postgrado, artículos científicos y documentos institucionales que tratan como objeto de estudio a la Escuela Nacional de Administración, es de varios miles. En muchos casos, esta producción intelectual crítica a la Escuela, también insiste en transformarla o en suprimirla, pero, ningún autor desconoce su relevancia histórica e institucional, para la formación y la capacitación en ciencias de la gestión pública, y respecto de su impacto en la historia política de Francia por más de seis décadas.

El principal órgano de difusión que estimula la investigación en los temas que se trabajan en la ENA es la *Revue française d'administration publique*. Se trata de un órgano científico trimestral que difunde contribuciones originales y resultados de trabajos realizados en la Escuela. Su especialización es sobre temas de administración pública y, en particular, en lo concerniente a la administración francesa y europea. En ella se encuentran enfoques políti-

cos, sociológicos, históricos, jurídicos y económicos sobre los problemas tratados por los distintos enfoques de las ciencias administrativas y de la gestión pública.

Fundada en el año 1997, fue inicialmente parte de l'Institut international d'administration publique, entidad que el año 2002 se fusionó con la ENA. Desde ese momento, la Revista se constituyó en una unidad más de la Escuela, diseñándose su formato para un público de docentes y estudiantes universitarios, investigadores y personas interesadas en la comparación de políticas públicas.

Como órgano de la Escuela Nacional de Administración, la Revista estimula la difusión de textos de valor especializado. Tiene los siguientes objetivos: fortalecer la investigación sobre distintos enfoques administrativos y de gestión que surgen en el contexto de la mundialización y la europeización. Enriquecer el diálogo y los debates sobre la experiencia de los funcionarios y los practicantes en entidades estatales. Esclarecer, para quienes están en posición de tomar decisiones, las consecuencias y la evaluación de las alternativas en el marco de las reformas de un Estado moderno. Finalmente, estimular la comparación de los enfoques administrativos en políticas públicas, resguardando el conocimiento de tales dominios y facilitando el conocimiento del estado del arte respectivo, además de los aportes científicos que cada autor ofrece.

En diez años de existencia, hasta el año 2007, se han editado 123 números de la Revista, los cuales, en general, han sido dedicados a tratar con rigor científico y calidad académica, algunas temáticas de interés especializado. El N° 123, por ejemplo, trata sobre “La Comisión francesa de investigación sobre los costos y beneficios del servicio público: 60 años de diálogo para promover la reforma del Estado”.

Otros números han tratado sugestivas temáticas que tuvieron un importante impacto social y político. Cada edición incluye entre ocho y diez artículos científicos generalmente sobre el mismo tema, crónicas sobre las innovaciones en la administración pública e informaciones bibliográficas. Los artículos tienen reconocida calidad científica, ofrecen experiencias enriquecedoras e ilustran con profundidad teórica. Por ejemplo, el año 2006 el N° 120 se abocó a tratar “Las genealogías de la reforma del Estado”; el N° 118 fue dedicado a “El servicio civil: ¿una imagen de la población?”, en tanto que una edición del año 2005, el N° 116, incluye artículos sobre “Las carreras de la administración”. En el año 2004 se trataron “La administración y las políticas de investigación” en el N° 112, y en el N° 110, “La administración electrónica”.

En el portal de la ENA se encuentran los *links* que remiten a los textos completos de la Revista gratuitamente (a partir del N° 109 editado el año 2004), como también a sumarios, “abstracts”, órdenes temáticos, autores y a otros criterios de búsqueda. Las personas interesadas en escribir pueden hacerlo, aunque los estándares de aprobación de un artículo son rigurosos, se dan con base en una evaluación anónima y en las páginas de cada número se encuentran los aportes científicos de jóvenes investigadores o de personalidades intelectuales ampliamente reconocidas en Europa y en Francia. El formato físico de la revista llega a más de 40 países, especialmente europeos, pero también a América y África.

En lo concerniente a la investigación y la aplicación de conocimientos que se desarrolla en el **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo** cabe referirlos a lo siguiente: en primer lugar, provee de capacitación en el marco de programas de formación continua, en especial, contribuyen al desarrollo de estructuras formativas auspiciadas por instituciones que se constituyen en sus socios. En segundo lugar, el Centro provee asistencia académica para postulantes a instituciones europeas de formación superior. En tercer lugar, apoya con énfasis a la investigación y a la discusión de temas relacionados con la problemática europea: organiza coloquios y conferencias, y pone a disposición del público los contenidos y la información *en línea* gratuita de la revista “Études européennes”. Finalmente, el Centro lidera la cooperación interinstitucional, fomenta la inclusión de nuevos miembros, la vigencia de la legislación europea y la promoción del beneficio común.

5. GESTIONES INSTITUCIONALES

La ENA se administra por objetivos institucionales que se encuadran a los objetivos de los niveles superiores del Estado. Tal organización permite definir las prioridades de las carreras, su periodicidad, los parámetros de valorización del trabajo de los docentes y de permanencia de los estudiantes, las necesidades y las demandas de capacitación, las relaciones deseables que la Escuela mantendrá con el mundo político y el modo cómo la entidad cumplirá su misión institucional.

Respecto de la gestión internacional, la Escuela, desde su última reforma, se ha abierto a las diversas identidades del mundo. Comienza a realizar la política de constituirse en una entidad consejera de los países europeos y del resto del mundo, basándose en su propia experiencia institucional y comprendiendo que cada ingeniera administrativa responde a las necesidades y particularidades culturales del entorno. La participación de estudiantes extranjeros en la ENA es, tanto durante su permanencia como después de su egreso, un insumo de experiencia colectiva para hacer reajustes institucionales y mejorar la oferta académica.

En lo concerniente a las redes en las que la ENA participa, cabe destacarse la red europea de escuelas de administración que ha impulsado proyectos como “Estrasburgo, ciudad europea”. También ha habido un intercambio institucional preferencial con l’Institut national des études territoriales y con el Euro-Institut de Kehl en Alemania. Las entidades de contraparte con las que la Escuela mantiene relación, intercambio, realización de actividades y cooperación son más de 100 distribuidas en 23 países de cuatro continentes. Entre los países privilegiados se cuentan Alemania, España, el Reino Unido, los Estados bálticos, balcánicos, caucásicos y de Asia central, los candidatos a la Unión Europea, además de Rusia y Ucrania. La política institucional ha sido multiplicar las relaciones internacionales y diversificar las áreas de la cooperación administrativa.

La cooperación institucional que se da entre la ENA y otras entidades europeas y del resto del mundo es la más amplia que existe en el continente, desarrollándose actividades intensas y diversificadas. Aproximadamente, un tercio de los programas de la región en cooperación bilateral y multilateral incluye a la Escuela. Académicamente, la cooperación con

Europa incide en la realización de programas de capacitación financiados por la Comisión Europea y en proyectos de formación de funcionarios públicos del más alto nivel ejecutivo.

Con una actualización permanente, la gestión institucional de la Escuela ha desarrollado información electrónica institucional que pone en conocimiento de los interesados de cualquier parte del mundo, las actividades internacionales de la entidad, su oferta académica, la disposición de información y documentación, además de una amplia diversidad de ámbitos en francés y en inglés.

La gestión institucional en los últimos años ha dado excelentes resultados. En promedio anualmente, se dan más de cien programas de pasantías y de trabajo dirigido con fines de capacitación paralela al desempeño. Cada año visitan la Escuela alrededor de 80 misiones oficiales (nacionales y extranjeras) con el propósito de realizar actividades conjuntas, suscribir acuerdos y promover el enriquecimiento mutuo de experiencias institucionales. Son cerca a 50 las visitas de estudio que la Escuela organiza en el interior de la República.

Los propósitos del **Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo** se dan especialmente en lo concerniente a convertirse en un centro de referencia de Europa. El Centro ofrece a los funcionarios de la región formación continua, medios requeridos para investigar y reflexionar sobre las problemáticas comunes y facilidades para la colaboración con otras entidades y gobiernos de los países de la Unión Europea. El Centro promueve una escolaridad mucho más abierta que la ENA en París. Ofrece programas y cursos de formación para la descentralización, realiza la vocación europea de Estrasburgo y estimula la enseñanza y la investigación sobre temáticas locales de la administración pública en el contexto de proximidad geográfica con los entornos internacionales vecinos. En términos de gestión, la autonomía del CEES ha permitido promover perfiles propios.

6. MEDIOS Y RECURSOS

El predio de la Escuela Nacional de Administración en París incluye más de siete mil metros cuadrados, en tanto que en Estrasburgo, el Centro de Estudios Europeos tiene un predio de más de diez mil metros cuadrados. La dotación de infraestructura más significativa para la Escuela se ha dado a partir de la fusión que hubo el año 2002, con el Instituto Internacional de Administración Pública.

Las instalaciones de la Escuela en París disponen de las comodidades más amplias para el desarrollo de las actividades presenciales y a distancia. Para los aproximadamente 140 nuevos estudiantes que se integran a la entidad cada año, existen múltiples facilidades dispuestas para desarrollar los procesos educativos en la modalidad presencial. Entre las más importantes cabe referirse a los recursos tecnológicos en las aulas, a las comodidades de estudio y recreación, además de un anfiteatro provisto con los equipos, insumos y requerimientos propios de una de las diez mejores entidades de educación superior a nivel mundial. También destaca la sala de video conferencias.

Por otra parte, en la infraestructura hay que considerar los ambientes que gracias a los acuerdos interinstitucionales, disponen los estudiantes de la ENA y el CEES para realizar programas de pasantía. Existen anualmente, más de cien programas de este tipo, recibiendo en cada entidad, alrededor de 80 misiones oficiales nacionales y extranjeras, los propósitos son suscribir acuerdos y efectuar actividades conjuntas.

Un aspecto que cabe destacar de la Escuela Nacional de Administración y del Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo es la calidad y las facilidades que otorgan sus portales en Internet. Aparte de los textos completos que ofrecen, muchos de los cuales pueden ser obtenidos de forma gratuita, existe una amplísima diversidad de datos e información a la que se puede acceder. Algunos de ellos son textos sobre la administración pública, listas de sitios en Internet que contienen información sobre instituciones, programas, cursos y actividades formativas y de capacitación.

Los portales ofrecen información detallada y facilitan la inclusión de los interesados en las actividades académicas y de capacitación. Hay *links* que remiten a textos de diverso contenido, otros remiten a las escuelas de gobierno en el resto del mundo, a la cooperación internacional, a la oferta mundial de procesos de capacitación *en línea*, a la prensa francesa y mundial, a documentos oficiales, a las actividades presenciales en París y Estrasburgo, además de un conjunto innumerable de tareas que se realizan para una administración educativa electrónica de calidad.

Por otra parte, ambas entidades, la Escuela y el Centro, cuentan con unidades articuladas entre sí que ofrecen documentación, información, bibliografía y una gran variedad de recursos para la formación, la investigación y la capacitación. En París, la ENA ha ganado el honor de convertirse en el principal reservorio europeo de textos físicos y *en línea* que documentan la gestión de gobierno, reuniendo publicaciones de todas las instituciones de los Estados miembros del continente y de una amplísima diversidad de entidades y organismos internacionales. En similar situación está la unidad de Estrasburgo con especialización en estudios europeos.

El Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo tiene los medios que lo han convertido en la entidad de referencia de Europa. Sus recursos físicos y electrónicos, sus publicaciones, las facilidades que pone a disposición de los usuarios en lo concerniente a aulas, hospedaje, alimentación y nexos con entidades de la región para realizar pasantías y otros proyectos, no sólo motivan a realizar investigaciones y análisis de alto nivel, sino a desarrollar ciclos formativos de excelencia académica en los países de la Unión Europea.

II. The National School of Government



La National School of Government es un cuerpo institucional de la Corona inglesa no subordinado a ningún Ministerio y encargado de ofrecer servicios de calidad a los clientes en el marco de la organización del Estado. Es la entidad más importante en el Reino Unido para la formación y la capacitación, la investigación, el asesoramiento y la información, para patrocinar publicaciones y desarrollar una amplia variedad de tareas y proyectos concernientes al gobierno y la gestión nacional e internacional. Mantiene acuerdos interinstitucionales para capacitar a los funcionarios de la Corona, quienes visualizan en la entidad la oportunidad de satisfacer sus demandas y requerimientos.

La misión principal de la entidad es ofrecer capacitación para que los funcionarios públicos adquieran las competencias que les permitan mejorar su desempeño. Esto se realiza con estándares de calidad que refrendan y miden el desarrollo institucional según una estructura normativa. Los estándares comenzaron a regir desde mediados del año 2006 y sirven para enfrentar los problemas de crecimiento institucional, mejorar la calidad de la oferta académica y fortalecer la credibilidad en la capacidad dinámica para enfrentar nuevos desafíos.

Los asuntos de la Escuela se delinearán según las condiciones políticas de la coyuntura. Desde su fundación el año 2005, ofrece capacitar las competencias que el gobierno requiera y se ha constituido en un referente de estándares, tanto para el servicio civil en general, como, en especial, para los profesionales que trabajan en el gobierno y cumplen funciones de liderazgo jerárquico. Así, la Escuela progresivamente alcanza índices más altos de capacitación, investigación, consultorías, evaluaciones, oferta de herramientas formativas, realización de eventos, talleres y servicios que mejoran significativamente el servicio civil.

La estructura del servicio civil en el Reino Unido dinamiza los procesos, de manera que nuevas competencias y habilidades son requeridas para los funcionarios del Estado. La demanda es absorbida por la Escuela que ofrece programas y cursos de capacitación logrando competencias generales o específicas. Entre las funciones que cumple, cabe destacar el trabajo estrecho que realiza con el Primer Ministro del Reino Unido, con los patrocinadores gubernamentales de la Escuela que cumplen funciones ministeriales y con el Director del Servicio Civil. Dicha proximidad de trabajo institucional permite a la Escuela ofrecer programas que doten al Estado de funcionarios con calificaciones profesionales.



Los estándares no son medidas burocráticas ni formalismos, sirven para mejorar la calidad de la formación y la capacitación impartida, aplicándose de manera sistémica. Permiten discutir niveles de rendimiento mínimo o deseable, y contribuyen a incrementar la credibilidad de la entidad. Se utilizan para verificar el desempeño y desarrollo docente, para evaluar los resultados de los equipos de trabajo, el impacto de los proyectos o establecer las necesidades de aprendizaje, seleccionar y priorizar la cooperación interinstitucional, contratar personal e incrementar la calidad de los servicios ofrecidos, midiendo la satisfacción y los logros alcanzados.

También los estándares sirven para evaluar los ámbitos de trabajo institucional, por ejemplo, las condiciones de admisión, permanencia y rendimiento de postulantes y estudiantes en los programas de formación y capacitación, el diseño de tales programas académicos relacionados con la aplicación de políticas del sector público o respecto de las condiciones medioambientales que permitan nuevos emprendimientos. Asimismo, permiten efectuar acreditaciones, medir el impacto de las intervenciones y fijar las variaciones del mercado del servicio público, considerando la demanda de los destinatarios efectivos y potenciales. Por los estándares la Escuela exige un plantel idóneo de docentes y la disposición de me-

dios, insumos e infraestructura, considerando la subjetividad y las apreciaciones de los actores vinculados con la dinámica institucional, desde los empleados hasta los estudiantes.

Según la Oficina del Gabinete dependiente del Primer Ministro del Reino Unido, hasta inicios del año 2008, la Escuela Nacional de Gobierno habría seguido un proceso intenso de transformación respondiendo a las necesidades individuales y colectivas para construir una sólida capacidad funcional en el servicio civil. Los resultados expresarían una correcta definición e implementación de estrategias y políticas desarrolladas para mejorar cómo el Estado ofrece alternativas expectables a los ciudadanos.

Según el Presidente de la Escuela Nacional de Gobierno, desde el año 2007 se comenzó a dar una importante consolidación de la entidad de acuerdo a sus proyecciones y logros financieros. La política de atender los requerimientos de las entidades enfatizando el aprendizaje auto-dirigido de competencias, mostró ser muy conveniente. Permitió visualizar a la Escuela como una importante institución del país que incide en mejorar el servicio público allí donde surgen, se identifican y se enfrentan, tanto los problemas de desempeño cuanto las necesidades de capacitación.

Por la calidad y por la cantidad de programas y cursos, es evidente el papel decisivo que juega la Escuela en la sociedad inglesa, marcando el servicio civil. La entidad ayuda a esclarecer estrategias políticas, por ejemplo, ha enfatizado la necesidad de discutir cambios respecto de la organización concerniente a los funcionarios dependientes del Primer Ministro, sugiere modificaciones e incide en el desarrollo de la vida política nacional.

1. EL ESTADO, LA ESCUELA Y LA EMPRESA

La experiencia del Reino Unido en la formación profesional para los funcionarios públicos se remonta, al menos, a 40 años, lapso en el que se ha construido una tradición reconocida en el servicio civil. La Escuela Nacional de Gobierno, es indirectamente, heredera de esa tradición y experiencia. Sin embargo, los nuevos desafíos del siglo XXI que requieren soluciones a un mundo de vertiginosos cambios, han sido enfrentados dando lugar a una agenda de prioridades, temas sobre los que la Escuela debía pensar, discutir e implementar estilos de gestión para el sector público precautelando su impacto.

A partir del año 2007, la Escuela Nacional de Gobierno comenzó a funcionar plenamente como una entidad autónoma sin dependencia de ningún Ministerio. Con un presupuesto anual de más de dos millones y medio de libras esterlinas, la entidad debía ser rentable para llevar a cabo sus programas, proyectos y cursos, y para darles prospectiva auspiciosa. La constitución de una nueva estructura debería ser estable, eficiente y lo suficientemente responsable para mostrar que la autonomía de un nuevo Departamento no sólo mantendría la tradición de alta calidad académica, sino que la mejoraría.

Aunque la Escuela no se subordina realmente al Ministerio para la Oficina del Gabinete, puesto que no rinde cuentas de sus actos de gestión diaria a dicha entidad, en lo que respecta a la dependencia funcional y la canalización, contabilidad y auditoría de fondos y recur-

Los servicios, sus actividades se viabilizan a través de dicho Ministerio. Sin considerar el personal académico ni de investigación, la entidad tiene casi 250 empleados y se dedica no solamente a la formación y capacitación. La venta de servicios de consultoría y otros servicios han sido una oportunidad invaluable para diversificar e incrementar los ingresos, ofreciendo al 30% de quienes trabajan en la entidad, horarios flexibles.

Desde junio del año 2005, su gestión se focaliza en fortalecer la capacidad instalada, mejorar los ingresos y desplegar estrategias focalizadas en desarrollar las facultades académicas perfiladas, renovar la capacidad de asociación y establecer acuerdos con las mejores universidades del país, con escuelas de negocios y con las firmas de consultoría que permitan promover una imagen de credibilidad y calidad a nivel internacional.



La Escuela ha perfilado un enfoque de innovación para desarrollar sus capacidades, ha liderado varios cambios para convertir a los funcionarios públicos de hoy, en servidores que respondan a las necesidades del ciudadano, mostrando la conveniencia de incorporar el liderazgo en la gestión. En pocos años, la entidad ha mejorado la capacitación, ha incrementado su oferta de asesoramiento y consultoría, ha realizado investigación especializada y ha aplicado una estrategia de desarrollo basada en herramientas de diagnóstico, influyendo en la sociedad con una notoria trascendencia política.

En un año, la Escuela tuvo treinta mil clientes, de los que la mitad ha sido atendida en el campus de Sunningdale Park, en los programas abiertos tradicionales, en tanto que la otra mitad ha sido parte de los programas *en línea* disfrutando de las ventajas de la educación a distancia en la era del aprendizaje electrónico. Así, la entidad practica lo que enseña: hacer del ciudadano el centro de trabajo y ocupación del servicio.

Según la visión del ejecutivo de la National School of Government, el perfil de los actuales funcionarios públicos en el Reino Unido debe conjugar varias competencias antes inéditas. Hoy, los líderes del gobierno deben ser capaces de enfrentar los retos emergentes del siglo XXI, en especial, las situaciones de cambio estructural y el terrorismo internacional. La

Escuela Nacional de Gobierno provee una enseñanza de calidad que permite esbozar soluciones organizativas para el gobierno, tanto en lo concerniente a los sistemas del servicio público como respecto al crecimiento personal.

En agosto de 2008, la Escuela fue ratificada como un “centro de excelencia” en el Reino Unido y como la principal entidad de formación de líderes. En su sede ubicada en Londres se desempeñan 400 profesionales y expertos cumpliendo funciones diversas. Por lo demás, en una unidad de la entidad, llamado Sunningdale Institut, 50 académicos del más alto nivel se ocupan de analizar, investigar y crear contenidos teóricos que sirvan para dirigir el gobierno inglés según los retos del presente.

Gracias al auspicio de varios patrocinadores y al aporte de cientos de colaboradores, el Sunningdale Institute se ha convertido en un referente de educación a distancia y de investigación que se efectúa en el Reino Unido. Dicha labor incluye a universidades, colegios profesionales, empresas de consultoría, entidades del sector público y profesionales libres. El instituto es una unidad académica virtual que desarrolla programas y cursos *en línea*, despliega tareas institucionales propias y administra la información electrónica.

Por otra parte, la Escuela valora la conveniencia de disponer de socios comerciales en las empresas privadas y en las redes públicas. Si bien privilegia el trabajo con departamentos del gobierno, presta también servicios al desarrollo de líderes que juegan roles decisivos en sus instituciones y espacios de poder. Los ministros y los ejecutivos de alto nivel, los funcionarios de menor jerarquía y los usuarios, encuentran en la Escuela información de interés y opciones expectables para mejorar su desempeño profesional.

La Escuela está empeñada en establecer un clima institucional de trabajo y de aprendizaje que permita a los destinatarios realizar sus objetivos desarrollando su potencial. Dispone de Reglamentos, en especial, los que se refieren a las pautas de comportamiento moral de gestores y docentes y a la lucha contra el acoso, la discriminación y la victimización, estableciéndose procedimientos disciplinarios que conservan la confidencialidad de los casos. Así, se protege especialmente a los estudiantes y a las entidades que compran los servicios de la Escuela, resguardándolos de los temores a la represalia o el ridículo, y estimulándose cambios efectivos que redunden en la práctica cotidiana de los funcionarios públicos.

La Escuela tiene sus propios Códigos de Ética, de Gestión y de Práctica para quienes desempeñan labores directivas, de instrucción, docencia, asesoramiento especializado o investigación. El propósito de esta normativa es garantizar estándares de calidad ejecutiva y académica que no solamente se constatan en la pertinencia de dirección o en la profundidad de los contenidos enseñados, sino en cómo se gestionan las actividades y se desarrollan los procesos, en el estilo en que se imparten los contenidos y en la imagen de la entidad a través de su personal.

Los Códigos de Ética, Gestión y Práctica no constituyen una suma de prohibiciones, sino la base de una estructura de comportamiento moral que encuentra en el ejemplo de desempeño el óptimo nivel de influencia para prácticas públicas eficientes, responsables y comprometidas con los objetivos comunes e institucionales. Si quienes gestionan las actividades en la Escuela, instruyen, enseñan, forman o capacitan a los futuros funcionarios públicos

desempeñan una labor mediocre y, además, inescrupulosa, no tiene sentido ofrecer programas o cursos que busquen mejorar los servicios del gobierno, ni tampoco elaborar proyectos que generen dudas respecto de su implementación.

El Código de Ética para instructores, docentes, asesores e investigadores señala que en todas las actividades profesionales de formación, capacitación e información que desarrolle el personal académico a nombre de la Escuela, se deben transmitir y realizar valores de integridad, imparcialidad y respeto. El personal encargado no puede evidenciar ninguna actitud de discriminación, debe ofrecer a los asistentes iguales oportunidades y realizar prácticas apropiadas con eficiencia y responsabilidad.

2. LA VIDA INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA

El nivel más alto de la Escuela está constituido por el Equipo de Dirección compuesto por doce miembros bajo un Presidente con carácter permanente. Tres miembros tienen permanencia garantizada y el resto representa a instancias del servicio civil. Están representados en dicho Equipo, de modo permanente con Secretarías designadas, el Gobierno de Escocia, el Departamento de Desarrollo, Comida y Asuntos Rurales y el Departamento de Comunidades y Gobiernos Locales. También hay representantes que han consolidado la participación del Ministerio de Defensa, de la Escuela Canadiense del Servicio Público, del Instituto Brunel de Organización y Estudios Sociales, de la Universidad de Warwick, además del Director General de la Oficina del Gabinete y la presencia del Director y Jefe Ejecutivo de la Escuela Nacional de Gobierno.

El Presidente del Equipo de Dirección precautela el cumplimiento de los objetivos estratégicos y prevé las dificultades macroscópicas que podrían presentarse en el desenvolvimiento institucional. La composición del Equipo garantiza que los temas relevantes para distintas instancias del gobierno estén presentes en la agenda de la Escuela, siendo apropiada y oportunamente tratados. Subordinada al Equipo de Dirección existe una instancia ejecutiva conformada por un plantel dirigido por el Director y Jefe Ejecutivo.

Las funciones principales de dicho plantel son proveer apoyo a las instancias de decisión para desarrollar gestiones eficientes. El plantel planifica las acciones estratégicas de la entidad, incluyendo los programas y proyectos del servicio civil y optimizando las oportunidades de capacitación y asesoramiento. El plantel ensalza la imagen de la Escuela, fortalece su reputación y diseña planes de gestión, aconsejando sobre temas de finanzas y de prospectiva académica.

El plantel se denomina Comité Ejecutivo y vela por las expectativas del Equipo de Dirección, realiza también las directrices de dos instancias de gobierno. Se trata de las orientaciones que surgen del Grupo Permanente de Secretarios para la Gestión y del Plantel Ejecutivo del Servicio Civil. Así, el Comité Ejecutivo dinamiza la actividad institucional coordinando las labores de un plantel de alta capacidad gerencial. Está conformado por el Jefe de Desarrollo Profesional, el Jefe de Desarrollo Individual, el Jefe de Operaciones y Servicios

Corporativos, el Jefe de Estrategias, Gobernanza y Relaciones Exteriores, el Jefe de Capacidad Estratégica, el Jefe de Liderazgo Estratégico, el Jefe de Finanzas y el Jefe de Capacidad Organizacional. Además, hay un Encargado de Auditoría y del Comité de Riesgo y otros como el Secretario del Comité y el Jefe de Mercadeo y Comunicaciones.

El Jefe de Finanzas y los Secretarios del Comité, junto al Encargado de Auditoría y del Comité de Riesgo trabajan en dependencia directa del Director y del Jefe de la entidad, quien tiene la atribución de establecer Comités remunerados toda vez que los considere necesarios. Cada unidad del Comité Ejecutivo está encargada de la realización de las actividades institucionales relacionadas con su área, para lo que dispone de los recursos humanos y materiales que necesita, cumpliendo con prestancia y prontitud sus responsabilidades.

La Jefatura de Capacidad Organizacional lidera un grupo de once gerentes para establecer relaciones estratégicas. Se encarga de las ofertas que podrían interesar a las personas e instituciones con las que interactúa, procurando siempre confeccionar soluciones a la medida de las necesidades del cliente, tanto nacional como internacionalmente. Especial relevancia tiene la relación con la Oficina del Gabinete. De dicha Jefatura dependen once gerentes organizados en tres unidades: Relaciones Estratégicas, Gerencia para el Cliente y Desarrollo de Negocios.

Además, en la Escuela hay varios “gerentes”. Están los que se ocupan de guiar el desempeño de los estudiantes y de los asistentes a los programas y cursos, de manera que concluyan el proceso formativo satisfactoriamente. En este caso, la Escuela enfatiza la función de que respondan y atiendan las denuncias por acoso, discriminación, humillación o cualquier otra trasgresión al Código de Ética que pudiera surgir. Tal función incluye apoyar a la persona que haya sufrido la trasgresión, manteniendo la confidencialidad hasta la conclusión de la investigación y la posible sanción.

Estudiantes y funcionarios tienen un “gerente” al que recurren para exponer casos reñidos con el Código de Ética. Los “gerentes”, a su vez, tienen otros “gerentes” superiores si es que ellos trasgredieran el Código. Así, la organización es sistémica hasta el Gerente de Recursos Humanos de la Escuela. Él se encarga de mantener el bienestar en la entidad, aunque hay otros funcionarios que representan procedimientos alternativos, por ejemplo, para tratar casos de acoso sexual. La forma de recurrir a ellos está establecida en la información disponible del portal de la Escuela.

Otras responsabilidades de los “gerentes”, de acuerdo a su área, se refieren a las políticas institucionales optimizando los resultados. Su desempeño garantiza la constitución de ambientes agradables para el trabajo, también deben actuar cuando surgieran problemas entre los miembros de la comunidad, prevenir la aparición o circulación de materiales ofensivos en cualquier sentido y deben velar porque las personas que sufren agresiones no sean refractarias a denunciarlas o combatirlas.

Que en la entidad prevalezca la cortesía, la consideración, el respeto y el buen trato entre los miembros es también una labor encomendada a los “gerentes”. En cualquier caso, ante situaciones indeseables o denuncias, les corresponde solidarizarse con las partes que han sufrido la ofensa y que se encuentran en una situación subalterna. Llevar a cabo las investi-

gaciones pertinentes, hacerlo con medida y discreción para establecer la veracidad de las denuncias, es parte de su labor hasta que se redacten los informes y se tomen las decisiones convenientes resguardando el Código de Ética.

Aparte de los “gerentes” que escuchan y apoyan a quienes reciben formación y capacitación, existe un Equipo de Consejo. Sus miembros han sido preparados para prestar apoyo y aconsejar a quienes son parte de los programas, proyectos y cursos, impulsando la prosecución de actividades académicas toda vez que se presenten dificultades o problemas. Los principios bajo los que trabaja tal Equipo son precautelar la diversidad de composición de la entidad velando por la equidad.

Los estudiantes, asistentes y quienes se inscriban en los programas y cursos de la Escuela, deben tener la seguridad y las garantías de un desarrollo auspicioso de los procesos educativos. Tanto en lo concerniente a la libertad de opinión, como en cuanto a las condiciones de aprendizaje, los estudiantes deben confirmar que no hay preferencias, que se encuentran en condiciones perfectas de competencia académica y de que contribuyen con su aprendizaje, a las experiencias institucionales para mejorarlas, respondiendo a las demandas.

Las relaciones entre colegas, sean docentes o estudiantes, deben mantener la confidencialidad. Hay en la Escuela, absoluta reserva sobre las opiniones propias o sobre información gubernamental, comercial o política que pudiera emplearse en el desarrollo de las actividades académicas e institucionales. Están delimitadas las responsabilidades y las atribuciones de quienes cumplen labores docentes educativas y las que se refieren a asesoramiento técnico, gestión o investigación. Existen relaciones de trabajo competentes y con estándares que no confunden ni mezclan lo relacionado con la amistad o el patrocinio. El Código de Ética establece que las bases de conducta deben ser conocidas por todos los que tienen alguna vinculación con la entidad.

El Código de Práctica señala explícitamente las responsabilidades que conciernen a quienes tienen cargos de desempeño académico. Se trata de prácticas de compromiso profesional y de conducta moral. Los instructores, docentes o personas que forman o instruyen no pueden reproducir relaciones de poder en los procesos educativos, deben forjar una reputación encomiable ante los funcionarios públicos y una imagen de probidad de las instituciones a las que representan. Deben tener solicitud para responder a las necesidades de los estudiantes, orientarlos con pertinencia y evaluarlos imparcialmente.

No pueden emplear un lenguaje ofensivo, sugestivo ni discriminatorio, menos ejercer acoso, explotación o intimidación. Especialmente esto se plasma en lo concerniente a la edad, el color, la incapacidad, el origen étnico, el género, la nacionalidad, la religión, la orientación sexual o el estatus. Están restringidos a tener cualquier contacto corporal no deseado, entre ellos mismos, con los estudiantes o con terceros, y a usar la posición de poder que detentan para obtener información que podría beneficiarles. El personal académico debe señalar los prejuicios y los estereotipos toda vez que se manifiesten, remarcando la necesidad de cambiar la conducta a través de determinadas actitudes de aprendizaje. El consumo de alcohol y de otras sustancias también debe ser evitado.

Quienes tienen responsabilidades académicas deben velar porque los estudiantes dispongan de similares oportunidades siendo conscientes de las ventajas comparativas entre ellos. Cuando la Escuela trabaja para instituciones que han encargado sus servicios, es particularmente importante velar por los resultados en la adquisición de competencias que sean plasmadas en el ejercicio de las funciones, destacando a los estudiantes o a las personas que hayan tenido mayor aprovechamiento en los procesos formativos. Asimismo, es una obligación denunciar a quienes realicen actos penados por la ley y a quienes no conserven las pautas del Código de Práctica preservando la privacidad y la confidencialidad en cualquier programa, curso o proyecto.

Otras instancias encargadas de planificar, ejecutar, administrar, organizar y evaluar las actividades concernientes a la formación y capacitación que ofrece la Escuela son las siguientes: En primer lugar, la Dirección del Programa respectivo, es decir, la persona que dirige la realización general de un programa en ejecución; en segundo lugar, la Administración del programa, es decir, quien se encarga de la administración detallada y, finalmente, el Tutor, quien acompaña a los estudiantes o asistentes prestándoles apoyo académico y personal en su desenvolvimiento como destinatarios de la institución.

Los Directores de los Programas dirigen las actividades de la unidad académica encargada. Son responsables del currículum, de la organización de las actividades, de la inclusión de miembros en el equipo de docentes e instructores, de las actividades coordinadas con entidades asociadas o con “clientes”. Evalúan el programa encargado, sugieren modificaciones para su perfeccionamiento y para que respondan con pertinencia a las necesidades de aprendizaje de los destinatarios. También dirigen, coordinan y articulan el trabajo del equipo de formadores e instructores precautelando el conocimiento y cumplimiento de la política institucional, los objetivos y las realizaciones esperadas.

3. ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

Los programas y cursos que ofrece la Escuela se realizan según las prioridades gubernamentales y de acuerdo a las condiciones del mercado académico. Como entidad que depende del gobierno central, la Escuela desarrolla tareas para capacitar a los funcionarios en ejercicio. Pero, en cuanto también es una entidad que ofrece servicios a cualquier unidad gubernamental que lo requiera, en cuanto es, inclusive, una entidad que ofrece servicios a instituciones privadas y a personas particulares sin vinculación alguna de trabajo, los diseños curriculares que efectúa para responder a estos requerimientos son flexibles, se adecuan a las circunstancias de coyuntura y se elaboran según la demanda de necesidades de aprendizaje y los intereses de los destinatarios.

La construcción de conocimientos y la adquisición de experiencias académicas es flexible y se da a partir de la centralidad de los sujetos que la realizan: los propios estudiantes. Si bien hay programas de formación que incluyen contenidos más o menos establecidos, en general, subyace la posibilidad para que el estudiante combine contenidos, compare temáticas y seleccione información de acuerdo a sus preferencias personales.

La oferta académica de la Escuela incluye programas que se plasman en las unidades gubernamentales que los solicitan. Para esta finalidad, se desplaza a los lugares indicados por los destinatarios, equipos de especialistas y docentes encargados de las labores de coordinación y capacitación. Cabe remarcar los programas de diseño o confección. Se trata de ofertas de aprendizaje construidas a partir de los requerimientos de los destinatarios. Las instituciones interesadas señalan los objetivos de los procesos educativos, éstos se implementan bajo la dirección de la Escuela y concluyen con la elaboración de modelos, prototipos simulados, soluciones propuestas o alternativas de reorganización o reingeniería, que al aplicarse, permitirían solucionar los problemas institucionales detectados y que se vinculan con necesidades de aprendizaje.

La Escuela también efectúa detallados diagnósticos respecto de los programas y cursos que podría diseñar para la entidad que lo solicite. Se trata de establecer una relación entre el proveedor del servicio, la Escuela, y la entidad, generalmente gubernamental, que requiere que sus funcionarios tengan habilidades diferenciales según el tipo de trabajo que desarrollan. Efectuado el diagnóstico, la Escuela continúa la relación contractual, diseña el programa o curso que más convenga y procede a aplicarlo inmediatamente después de su aprobación. Así, se alcanzan los objetivos que la entidad ha establecido y se ha mejorado la competencia de los funcionarios.

Finalmente, la Escuela desarrolla programas para implementar en los Ministerios y el Parlamento. En este caso, la flexibilidad es mayor a la usual y las actividades se orientan a capacitar con resultados útiles. Es frecuente, por ejemplo, que la Escuela efectúe labores sobre tópicos como la elaboración de reportes orales y escritos, las comunicaciones breves y estructuradas, la correspondencia al más alto nivel, la redacción de discursos, los métodos para efectuar reuniones políticas ejecutivas, el trabajo en comisiones, la preparación de reuniones y la presentación de alternativas o argumentos.

En resumen, los rubros de trabajo regular que se dan en la Escuela Nacional de Gobierno se despliegan en dos dimensiones: una de carácter académico y la segunda, de gestión. En el primer rubro, que refiere específicamente la oferta académica, cabe destacar los siguientes ámbitos de trabajo: “Liderazgo estratégico”, “Políticas y gobierno: Ministros y Parlamento”, “Desarrollo profesional y especializado”, “Desarrollo gerencial y habilidades de negocio”, “Calificaciones” y “Habilidades profesionales y de gobierno”. Respecto del rubro de gestión, los ámbitos de trabajo se constituyen como “Servicios de consultoría” y el importante “Rubro internacional”.

a. Formación y capacitación

Anualmente y, por lo general, con una duración que se prolonga por dos años, la Escuela ofrece programas y cursos principales, tanto de formación como de capacitación, en los que admite a un número establecido de nuevos postulantes. En el bienio 2008 y 2009, en acuerdo con universidades y entidades acreditadas de formación superior, la Escuela llevó adelante varios programas con títulos académicos.

Se puede citar la “Maestría ejecutiva en administración de empresas”, implementada en colaboración con el Henley Management College; la “Maestría en ciencias del desarrollo y de la gestión de recursos humanos”, gracias a la colaboración de la Universidad de Nottingham Trent; la “Maestría en administración pública” realizada con el co-auspicio de la Warwick Business School; y la “Maestría en desarrollo, organización y liderazgo del cambio” llevada a cabo gracias al apoyo de dos instituciones: la Universidad de la Escuela de Política Pública de Birmingham y el Instituto Tavistock.

Por lo demás, cada año, alrededor de treinta mil clientes son parte de los más de 400 programas y cursos que ofrece la Escuela de manera presencial o virtual. En lo que respecta a la educación a distancia, los intereses se dan en lo concerniente a mejorar las competencias profesionales. La mayor parte de los intereses gira en torno a la adquisición de habilidades exigidas en el desempeño laboral. La mitad de los clientes, aproximadamente, se involucra en programas, cursos, eventos, seminarios, conferencias u otros servicios académicos que la Escuela patrocina, alcanzándose beneficios institucionales y personales.

De esta manera, la Escuela fortalece equipos de trabajo, despliega procesos de entrenamiento laboral en espacios reales y simulados, prepara a los funcionarios del servicio público para que dominen determinadas competencias, y crea disposición en los líderes del servicio público para que respondan con idoneidad profesional a las necesidades del presente y a los desafíos del futuro, siempre liderando procesos de cambio.

La organización institucional de la Escuela ha consolidado cierta estabilidad académica para algunos programas y cursos. Pero también se han consolidado algunas unidades. Tal es el caso, por ejemplo del “Centro para el liderazgo estratégico” y de la “Escuela virtual”.

En el primer caso, se trata de una unidad especializada en la capacitación de quienes están o estarán en el futuro en cargos de responsabilidad administrativa. Si ya estuvieran, con seguridad que su asistencia al Centro les permitirá mejorar inmediatamente su situación laboral respecto del cargo gubernamental que ocupan en el servicio civil al momento de su incorporación. También dicha promoción laboral es segura para los egresados del Centro que se incorporen a la Escuela trabajando en otras instituciones, inclusive privadas. Se trata, en cualquier caso, de personas con posiciones de poder y a las que la Escuela las forma para que tengan la capacidad de tomar decisiones rápidas, eficientes y dinámicas. El Centro está encargado de fomentar la formación de líderes para que desplieguen roles institucionales de transformación y mejora adecuando sus entornos de trabajo a las condiciones de coyuntura y a las necesidades o desafíos del gobierno, sea que lo hagan en entornos públicos o privados, o, simplemente, preparándose para absorber demandas institucionales cuando se postulen a algún cargo público.

En el caso de la “Escuela virtual”, se trata de una unidad de la Escuela Nacional de Gobierno, que fue implementada con las funciones de organizar, diseñar, ejecutar y evaluar las actividades de enseñanza programada con uso de tecnologías de información y comunicación en entornos virtuales de aprendizaje. Esta “escuela” elabora materiales de enseñanza puestos *en línea* para usuarios de todo el mundo que se inscriban en sus programas y cursos. Los procesos educativos están en inglés y contienen paquetes específicos de *e-learning*, poniendo a disposición de los usuarios que se autoforman según su propio ritmo y posibili-

dades, múltiples servicios: documentos, textos, información, asesoramiento electrónico, *chats*, programas, cursos, bibliografía, etc.

Otro de los servicios ofrecidos por la Escuela y considerado de mucha importancia, es establecer las claves de los desafíos del sector público. Se trata de analizar la coyuntura de modo de identificar las prioridades probables del gobierno en escenarios posibles previstos por la prospectiva política. De esta manera, el gobierno cuenta, gracias a la participación de expertos de alto nivel, con diversos análisis hipotéticos que señalan diversas consecuencias políticas en lo concerniente a costos y beneficios.

La Escuela incluye programas y cursos de muy diversa composición, duración, organización académica y finalidad. Abarca tanto actividades de formación como de capacitación con similar atención. Las actividades formativas incluyen maestrías efectuadas en colaboración con universidades o instituciones de educación superior: la “Maestría ejecutiva en administración de empresas”, la “Maestría en ciencias del desarrollo y de la gestión de recursos humanos”, la “Maestría en administración pública” y la “Maestría en desarrollo organización y liderazgo del cambio”. Como actividades formativas se incluye una amplia gama de cursos de especialización para profesionales en ejercicio.

La capacitación que ofrece la Escuela tiene una diversidad enorme de programas y cursos. El concepto de “programa” se emplea con mucha flexibilidad. Puede ser entendido como un rubro académico estable que incluye varios contenidos, temas o módulos; según el caso, se identifica con una sesión o dos, en las que, con seminarios, talleres, conferencias, mesas redondas, debates o cualquier otro medio de exposición o discusión, se tratan exhaustivamente temas específicos. En cualquier caso, los cursos o sesiones a los que los interesados asisten depende exclusivamente de ellos, quienes construyen su propio currículum.

Entre los ámbitos de desarrollo académico que despliega la Escuela, se cuenta el de “Política y gobierno: Ministros y Parlamento”. Se trata del asesoramiento y la capacitación que la entidad ofrece con especialistas del más alto nivel, a instituciones del Estado, de modo que sus líderes y funcionarios actualizan sus conocimientos y habilidades adquiriendo la experticia requerida para coadyuvar al cumplimiento, evaluación y proyección de las políticas gubernamentales. Éste es un rubro importante puesto que define competencias imprescindibles. Los resultados logrados implican una aplicación auspiciosa, generalizada y coherente de las políticas, además de la adquisición de habilidades para funcionarios estatales que elaboran conocimientos en el seno del gobierno central.

Los contenidos que se dan en este ámbito incluyen la capacitación para la toma inteligente de decisiones buscándose, en todo caso, resultados concretos respecto de las habilidades y los conocimientos. Que los destinatarios sean personas con influencia directa considerable, tanto en las decisiones de Westminster como del Whitehall¹, permite dimensionar la importancia estratégica de la Escuela Nacional de Gobierno.

¹ En Inglaterra, el término *Westminster* hace referencia a un conjunto de edificios que incluyen a la Casa del Parlamento, el Palacio de Buckingham y la Abadía de Westminster. Su población supera los doscientos mil habitantes. El nombre de *Whitehall* refiere, en conjunto, a la administración gubernamental, llamada también en el Reino Unido, “servicio civil”. El término se da porque la mayoría de los edificios del poder británico están ubicados en la calle con ese nombre.

El ámbito de “Desarrollo personal” da lugar a adquirir competencias y habilidades que son estimadas para el desempeño de la función pública.

Regularmente, en cada gestión, las ofertas varían de acuerdo a las experiencias evaluadas; sin embargo, el enfoque educativo permanece el mismo: se trata de mejorar las instituciones perfeccionando las capacidades de su personal. El programa se dirige a gerentes de jerarquía, de modo que sus decisiones profesionales redunden en beneficio institucional y tengan impacto sobre los demás funcionarios. Recientemente, se ha inaugurado un programa llamado “El río” que consiste en mejorar el futuro de la carrera propia a partir del esfuerzo presente. La idea es que se asuma que es imprescindible estar preparado para el flujo y los cambios probables.

Dicho programa incluye los siguientes contenidos: “Estilo e influencia”, “Psicología y pensamiento”, “Aspirando a la gerencia ejecutiva”, “Comunicaciones y habilidades interpersonales”, “Vida, carrera y confidencialidad” y “Desarrollo personal”. Cada contenido incluye alrededor de tres o cuatro módulos que se presentan como una oferta abierta para quienes aspiran a alcanzar ascensos en su carrera pública. Los módulos incluyen procesos de entrenamiento en lugares de trabajo. Gracias a las presentaciones técnicas y a la asistencia individual o grupal, se alcanzan las metas profesionales propuestas.

b. Periodos y grados ofrecidos

Los destinatarios de los programas y cursos de la Escuela tienen diversos niveles de preparación académica. La entidad abarca programas de formación esencial para futuros funcionarios, pero también diseña y lleva adelante programas y cursos para empleados del gobierno con experiencia laboral, por lo general, con título profesional. No hay requisitos comunes o básicos. De acuerdo a los programas y los cursos a los que postula el interesado, a veces debe mostrar la conclusión de estudios universitarios, la obtención de títulos profesionales, su experiencia laboral en la administración en general, su experiencia en la gestión pública o las responsabilidades que ha asumido si es que, dándose el caso, hubiera ejercido algún cargo de jerarquía.

Gracias a los acuerdos existentes con universidades y con entidades de formación superior, la Escuela lleva adelante exitosamente programas especializados de Maestría y de Especialización. Naturalmente, las condiciones académicas establecidas para la ejecución de tales programas dependen de las universidades o de las instancias autorizadas para la extensión de los títulos con grado académico. En el caso de estudios de postgrado, en sentido amplio, es decir, de los que se imparten para personas tituladas, después de que los participantes hayan evidenciado asistencia a procesos de capacitación, por ejemplo, en cursos cortos, se hacen acreedores a los certificados o los Diplomas correspondientes. De cualquier forma, inclusive los seminarios, conferencias, mesas redondas y otros cursos cortos llevados a cabo como parte de procesos de capacitación más amplios, dan lugar a que quienes cumplen los requerimientos académicos, obtengan la certificación respectiva.

La duración de los periodos de formación en la Escuela varía según la diversidad de programas y cursos que ofrece. Para los programas que estimulan el liderazgo gubernamental desarrollándose distintas habilidades profesionales, se han diseñado módulos de pocos días de duración incluyendo las evaluaciones. Las metodologías empleadas inciden en el enfoque de colaboración, los asistentes aprenden técnicas para el desempeño de sus funciones bajo la dirección de un instructor. El resultado es la capacitación en distinta cantidad de módulos elegidos libremente por los interesados, alcanzando más auspiciosas posibilidades de liderar procesos de organización y cambio institucional en el servicio público. La evaluación periódica de los programas y los cursos permite una mejora académica cíclica, que se complementa con la oferta de nuevos cursos. Así se anuncian actividades académicas nuevas que se reajustarán según los resultados obtenidos.

El programa “Desarrollo de liderazgo para mujeres ejecutivas” capacita a las funcionarias de jerarquía en el servicio público. Dura cuatro días y trata temas relacionados con la cultura institucional haciendo visible la importancia de la transparencia política, el desarrollo de la personalidad y el cultivo de los valores. El programa “Dirección en crisis” dura tres días, está dirigido a gerentes de jerarquía y trata temas como el bienestar público, el análisis de las crisis, las situaciones de emergencia, la imagen institucional, las respuestas ejecutivas a circunstancias imprevistas y las amenazas de daño administrativo o político.

El programa “Dirección a través de consultas de valor” motiva a equipos de líderes para que mejoren su rendimiento. Capacita para dimensionar las situaciones de presión, permitiendo a los líderes emplear el poder institucional para construir actitudes positivas, de autoevaluación y compromiso. Dura tres días e incluye contenidos psicológicos que dan lugar a aplicar ideas y métodos sugeridos para conducir procesos de cambio de manera que se logre un expectable desarrollo personal.

El “Programa de liderazgo Sunningdale” durante tres días, capacita a gerentes de jerarquía o a líderes de equipos de trabajo especialmente en lo concerniente a acuerdos de largo alcance. Permite organizar las responsabilidades de liderazgo extremando las posibilidades de los equipos y permitiendo el desarrollo personal. Por otra parte, están *en línea* las sesiones sobre “Informes financieros internacionales para ejecutivos de jerarquía y plantel burocrático” y “Actualización técnica para contadores gubernamentales”, cursos que en sesiones de un día, capacitan a determinados estratos burocráticos en la realización de informes técnicos, su revisión y aprobación.

c. Diseños curriculares

Una breve descripción de algunos contenidos y programas permite tener una idea de la flexibilidad curricular de la Escuela, su adecuación a las demandas concretas en los momentos de desempeño institucional y los reajustes efectuados con oportunidad. Por ejemplo, en los programas para trabajar en el Parlamento o con los Ministros, y en el diseño de políticas públicas o de estrategias europeas aparecen contenidos como los siguientes: “Comunicaciones, informes ejecutivos y redacción”, “Trabajo con Ministros”, “La oficina privada”, “El Parlamento”, “Políticas efectivas”, “Aspectos de las políticas públicas”, “Cuentas”,

“Habilidades básicas para las estrategias”, “Familiaridad con redes europeas”, “Leyes de la Unión Europea” y “Servicios de diseño y consultoría a la Unión Europea”.

El diseño curricular del programa “Habilidades profesionales para el gobierno”, planificado para funcionarios públicos que trabajan en estratos de responsabilidad básica y media, incluye, entre otros, contenidos como “Comunicaciones y mercado”, “Gerencia financiera”, “Habilidades clave para la gerencia efectiva de personal”, “Gerencia de personal”, “Gerencia de proyectos y programas”, “Pensamiento estratégico” y “Estrategias”.

Un ámbito relevante en las actividades de capacitación que la Escuela lleva adelante es el que se refiere a la “Enseñanza para el gobierno, la formulación de políticas y el desarrollo”. Aquí se incluyen programas abiertos y de calificación técnica, capacitación combinada con el diseño de reformas en el trabajo concreto, oferta de servicios y de consultorías, además de aprendizaje a distancia y estimulación para efectuar publicaciones.

Los contenidos que se dan en este ámbito abarcan “Parlamento, gobierno y servicio civil”, “Amplitud del servicio público”, “La Unión Europea”, “Habilidades para trabajar con protagonistas e instituciones clave”, “Herramientas y técnicas para el pensamiento estratégico y el desarrollo de políticas”, “Análisis y uso de evidencias”, “Evaluación del impacto de las políticas propuestas”, “Habilidades para el compromiso y las comunicaciones” y “Trabajando con socios en situaciones de poder”.

Tales contenidos, respaldados por los servicios académicos que se ofrecen en la Escuela, permiten a los estudiantes comprender el contexto y el impacto de las políticas gubernamentales, precisando el rol del servicio civil. Además, los asistentes adquieren maestría en el uso de técnicas para identificar y distribuir tareas que dan lugar a implementar políticas o estrategias de gobierno. Adquieren habilidades para diseñar prácticas políticas referidas a misiones institucionales, réplicas en el Parlamento sobre cuestiones en debate, correspondencia ministerial y discursos. Finalmente, otros contenidos que se dan permiten comprender la composición y la dinámica de la Unión Europea estableciendo los rubros en los que dicho organismo internacional podría incrementar su eficiencia y competitividad.

En el ámbito de capacitación denominado “Desarrollo personal”, se incluyen programas, módulos y conferencias que abarcan varios campos disciplinarios. La oferta académica está dirigida a amplios sectores de funcionarios del servicio civil. Los programas, módulos o conferencias tratan “Desarrollo personal en gente discapacitada”, “Personal discapacitado: Mejorando las opciones de vida”, “Rompiendo el techo de cristal”, “Desarrollo de la carrera de mujeres gerentes en cargos jerárquicos”, “Desarrollo personal de mujeres gerentes”, “Gestión del desarrollo personal de las mujeres”, “Gestión del desarrollo de gerentes en mandos medios”, “Esquema de capacitación para administradores profesionales con experiencia” y “Formando para el éxito a través de Escocia”.

Por ejemplo, en el programa “Esquema de capacitación para administradores profesionales con experiencia”, participan como expositores o docentes, especialistas de varios campos del servicio civil. El programa dura dos años y a inicios de diciembre de cada año se recibe a los postulantes nuevos. Al concluirlo, los egresados tienen mayor claridad sobre el sentido, importancia y responsabilidad en el ejercicio de las funciones públicas, han adquirido

competencias que les permiten alcanzar metas a corto plazo logrando ascensos laborales, y son conscientes de las necesidades de aprendizaje que existen en las instituciones donde trabajan y que, con decisiones apropiadas, pueden ser satisfechas.

Un programa similar es “Desarrollo personal para gerentes de cargos medios”. En este caso se despliegan competencias de gerentes en ejercicio para habilitarlos a ocupar cargos de jerarquía. El proceso consiste en comprender la importancia de la interacción con otras personas para alcanzar estándares de eficiencia institucional respecto de los objetivos comunes. El programa permite incrementar la discreción gerencial en contextos de cambio, muestra la necesidad de informar sobre las opciones que tiene el personal subordinado, presenta ideas claras y persuasivas para desarrollar acciones innovadoras y permite adquirir conciencia acerca de la responsabilidad gerencial.

El programa trata no sólo competencias de desempeño, sino, incide en actitudes, motivaciones y valores para acrecentar la conciencia de los asistentes, reflexionando sobre sus conductas como funcionarios y las consecuencias que éstas generan en el entorno laboral. Enseña a los gerentes a manejar los conflictos y las demandas. Por ejemplo, con sólo tres cursos de capacitación apropiadamente seleccionados, los asistentes disponen de las bases para enfrentar los desafíos en su carrera.

En el área de “Desarrollo profesional y especializado” la Escuela ofrece programas y cursos que facilitan a los funcionarios públicos titulados emplear y mejorar sus capacidades profesionales en el desempeño, aunque el programa acepta ocasionalmente a quienes carecen de título si es que ganaron experiencia en el desempeño público. Por ejemplo, para abogados, gerentes de proyectos, especialistas en seguridad y otros profesionales, el área ofrece una amplia variedad de opciones con contenidos diversos que permite ascender a determinados cargos. Entre los más importantes están los siguientes: “Auditoría”, “Finanzas”, “Fraude”, “Información de seguridad”, “Gerencia de la equidad y la diversidad”, “Consultoría interna”, “Procuraduría”, “Gerencias de programas y proyectos”, “Gerencia del Estado y la propiedad”, “Leyes y conocimiento legal”, “Economía política”, “Estadística”, “Comunicaciones gubernamentales” y “Profesionales para el gobierno electrónico”.

Cada contenido incluye un conjunto de “programas” entendidos como temas que se desarrollarán. Por ejemplo, el contenido de “Gestión de la equidad y la diversidad” incluye cinco temas y cada tema se desarrolla con exposiciones de especialistas y con trabajos en taller, paneles u otras actividades en un día o dos. En este caso los temas son “Modelo de excelencia en la diversidad”, “Gestión de la diversidad”, “Influencia para una conciencia de la discapacidad”, “Creación de ambientes de aprendizaje inclusivo” y “Personal discapacitado: Mejorando las opciones de vida”.

El tema “Modelo de excelencia en la diversidad”, que cuenta con patente curricular, se da en varias sesiones capacitando a los asistentes en el uso del modelo EFQR. Consiste en aunar capacidades y potencialidades divergentes o diferentes en un entorno de trabajo que mejore el rendimiento. El modelo incluye una auto-evaluación de los logros institucionales y los aspectos para generar una práctica eficiente integradora de los enfoques, estilos y aportes. La evaluación tiene indicadores y estándares que permiten establecer los logros en

la equidad y la diversidad, asumiendo que el modelo se inscribe dentro de decisiones gerenciales que dan lugar a acelerar el proceso de reforma institucional.

En resumen, en el área de “Desarrollo profesional y especializado”, la Escuela ofrece 15 contenidos de capacitación que contienen cuarenta temas diferentes desarrollados cada uno, en promedio, con tres programas específicos. Sólo en “Desarrollo profesional y especializado”, con funcionamiento regular y con reajustes que se dan como resultado de las evaluaciones, se incluye alrededor de dos mil sesiones o de trabajo coordinado por la entidad.

d. Metodologías de enseñanza

La oferta de la Escuela incluye programas y cursos que se desarrollan tanto en las modalidades presencial y virtual, como en modalidades que pueden ser consideradas “intermedias”. No se trata de actividades académicas “semi-presenciales”, son modalidades en las que se da una sinergia de formas, recursos y estrategias conformando estrategias educativas con un uso intenso y extensivo de las más modernas tecnologías de formación y comunicación. En suma, la Escuela realiza planamente el paradigma educativo del siglo XXI: desarrollo de modelos mentales a partir del enfoque cibernético.

La dimensión académica da sentido a la pedagogía del paradigma cibernético. Así, el empleo de tecnologías de información y comunicación se extiende desde la enseñanza y el aprendizaje asincrónicos, hasta la autoformación y la tutoría a distancia, incluyendo la parte administrativa. La administración académica de la Escuela permite el acceso casi ilimitado a información y bibliografía, da lugar a la constitución de grupos de diverso tipo que mantienen interacción virtual entre sí y con diversos sujetos, instancias y servicios. Así, el desarrollo de adecuados procesos formativos y de capacitación se realiza independientemente de las dificultades de tiempo y espacio.

Respecto de la modalidad presencial, en lo concerniente a las metodologías desplegadas en el proceso docente que se lleva a cabo en la Escuela, para todas las actividades es imprescindible el uso cotidiano, intensivo y creativo de TICs. En la modalidad a distancia, la elaboración tecnológica de los materiales de enseñanza programada implementados en la “Escuela virtual”, tiene alta calidad. Representa la sistematización, graduación, secuencia, progreso, relación y asentamiento de contenidos que son dispuestos para ser aprendidos a distancia y de modo asincrónico, recurriendo a innumerables recursos, facilidades y medios. La “Escuela virtual” incluye también *links* para acceder a información, productos y servicios que sean útiles para los estudiantes a distancia.

Una parte considerable de los materiales de enseñanza programada elaborados por la entidad están destinados para los funcionarios públicos que son estudiantes inscritos en programas y cursos *e-learning*. A ellos se les ofrece, gracias a la colaboración interinstitucional, una amplia gama de beneficios de manera rápida y simple. Entre los principales programas de educación a distancia cabe señalar “Comprendiendo el servicio civil”, “Selección gubernamental”, “Habilidades financieras para todo”, “Liderazgo”, “Análisis y uso de

las evidencias”, “Conciencia de los actos de derechos humanos”, “Decisiones exitosas” y “¿Cuáles son los riesgos de la gerencia?”.

Por ejemplo, el programa “Comprendiendo el servicio civil” se desarrolla en cooperación con el Ministerio de Defensa del Reino Unido. Está dirigido a cualquier persona interesada que querría integrarse al servicio civil o ser usuaria de él. El programa es una guía que ofrece información sobre las características del servicio, su rol en la sociedad, los modos de realizarlo y sus responsabilidades. También es un programa en continua actualización por lo que ofrece información reciente incrementándose su utilidad. Éste, como otros programas de la Escuela, facilita a grupos de estudiantes vinculados con instituciones usuarias de los servicios a distancia, sitios con conexiones a Internet.

El enfoque metodológico que prevalece en la Escuela es una combinación apropiada y enriquecedora, por una parte, de los contenidos teóricos empíricamente contrastables y congruentes con el sentido común, y, por otra, una excelente práctica profesional que desarrolla técnicas pertinentes, presentaciones convincentes y una amplia participación en equipo liderada por los estudiantes que se forman en la Escuela. Dada la prioridad de capacitación de los servidores públicos, la práctica en entidades gubernamentales, como componente sustantivo de la enseñanza, permite valorar los conocimientos, desarrollarlos y proyectarlos para que sirva como motor de innovaciones y cambios institucionales.

En las actividades académicas presenciales, los métodos de la Escuela incluyen una parte teórica y otra práctica. En lo concerniente a la formación teórica, es impartida por docentes de prestigio y calidad, son personas con larga trayectoria y experiencia, tanto como profesores del nivel superior como funcionarios que se han desempeñado o todavía lo hacen, en reparticiones del gobierno central. En la parte práctica, cada programa incorpora actividades que permiten a los estudiantes conocer de cerca la realidad de la administración del Estado, trabajar en unidades específicas, proyectar innovaciones que mejoren la gestión y precisar los requerimientos de capacitación que podrían implementarse en cada unidad a partir del diagnóstico que contribuyen a efectuar.

Los métodos de enseñanza incluyen ejercicios de práctica simulada, *e-learning* y sesiones de exposiciones y discusión. En las sesiones de discusión se invita a expertos que ofrecen diferentes enfoques sobre los temas tratados, también asisten funcionarios jerárquicos en ejercicio, incluyéndose ministros, miembros del Parlamento y representantes de países que observan la administración del Estado y la formación de sus cuadros.

En el caso del “Programa Ministerial”, la Escuela diferencia al personal jerárquico de los Ministerios, Parlamento y del Servicio Civil. Pero la forma cómo realiza la capacitación en cada caso no es tradicional. No incluye textos ni controles de lectura, no hay clases en la forma de sesiones, ni pide a los asistentes que realicen tareas o actividades académicas recurriendo a los estantes o a las bibliotecas. Todo lo que se hace en el programa está condicionado por las necesidades específicas de los Ministros. El enfoque de la Escuela es motivar una fuerte participación de los asistentes, realizar talleres informales y diseñar modelos de solución que son compartidos y criticados colectivamente. Si es que se incluye a funcionarios jerárquicos en procesos de capacitación, al darse variaciones de conjunto en las enti-

dades y el sistema político, ellos lideran decisiones e implementaciones pertinentes que son alternativas y valiosas para lograr soluciones.

La metodología del programa “Desarrollo personal para gerentes de cargos medios” es sumamente participativa para los estudiantes. Asimismo, combina la orientación y los aportes de los docentes. Los grupos de discusión realizan prácticas y ejercicios para comprender mejor las posibilidades de desempeño personal en sus lugares de trabajo. Reflexionan sobre sus motivaciones y objetivos, clarifican las formas deseables de relacionarse con sus colegas, con los usuarios del servicio público, con el personal subordinado y con los jefes. El curso es beneficioso para orientar las conductas individuales promoviendo actitudes de equidad con los demás para beneficio colectivo.

4. LA INVESTIGACIÓN EN LA ESCUELA

La labor de investigación de la Escuela Nacional de Gobierno se canaliza a través de las actividades del Sunningdale Institute. El Instituto genera pensamiento de alto nivel académico con evidente utilidad para generar políticas y acciones gubernamentales que, de una u otra forma, podrían realizarse gracias a programas y cursos de capacitación. En general, los campos de investigación conciernen a los procesos de cambio, incluyen sugerencias para enfrentar los actuales desafíos del servicio público, el intercambio de capital cognoscitivo, el aprendizaje de competencias y la realización de actividades y eventos compartidos.

El Instituto ofrece consultorías a grupos o a entidades respondiendo a una amplia variedad de solicitudes en los campos de la administración, la gobernanza y la organización institucional. Algunos ejemplos de las consultorías recientes son: La Oficina de Comercio Gubernamental encomendó elaborar una prospectiva estratégica que evalúe posibles cambios en el Servicio Gubernamental de Procuraduría considerando las competencias y las falencias del personal. El Ministerio de Defensa encomendó al Instituto que identifique el capital intelectual del que dispone el Reino Unido para el desarrollo estratégico de la defensa del país, sugiriendo formas adecuadas de emplear dicho capital de manera de que se aproveche su mayor potencial. El Directorio del Servicio Civil encargó evaluar las fortalezas formativas del Programa de Revisión de la Capacidad Departamental, de modo que se establezcan las formas adecuadas para incrementar su impacto.

En la medida en que los investigadores y miembros del Instituto participan en proyectos de innovación institucional, analizan y critican los procesos en curso, como resultado de su trabajo, surgen políticas académicas para que los funcionarios de las entidades rediseñen sus metodologías de trabajo, modificando sus intervenciones y alcanzando resultados óptimos. Lo más frecuente es que se planifiquen para cada caso, talleres y conferencias especializadas, además de otras actividades de capacitación que se implementen a corto plazo, tanto en lo concerniente al trabajo de los funcionarios, pero también respecto al desempeño ejecutivo, gerencial y de los líderes del cambio.

Mientras la Escuela garantiza altos niveles de rendimiento profesional entre los funcionarios públicos y las organizaciones, mientras desarrolla y atesora conocimientos para la mejor administración del Estado, el Instituto se involucra en trabajos que le permiten ofertar servicios desarrollando productos nuevos con valor profesional e intelectual.

El Sunningdale Institute es parte de varias redes de investigación para el desarrollo de las consultorías que se le encargan y para fortalecer su capacidad institucional de producción de conocimiento especializado. La más antigua red en la que participa aglutina a los investigadores con experiencia y a funcionarios jerárquicos de la administración pública. Una de sus tareas es ofrecer sugerencias para mejorar los modelos de capacitación en la Escuela, fortalecer la capacidad de las entidades y dirigir procesos de intervención oportuna y precisa basados en conocimientos técnicos y teóricos que se actualizan y prueban regularmente.

El personal del Instituto es un conjunto de funcionarios de alto nivel con la capacidad de ofrecer servicios de calidad, genera conocimiento científico aplicable a la administración pública, dinamiza actividades de fortalecimiento que se implementan en las entidades del Estado y conduce al servicio civil por prácticas guiadas según las orientaciones que provee el conocimiento acumulado de la Escuela.

En lo concerniente a las publicaciones institucionales, la entidad tiene su propio órgano encargado de difundir sus actividades poniendo a disposición de un amplio público, los resultados de las investigaciones. También se incluyen reflexiones sobre los principales problemas de la administración pública, la influencia sobre entidades estatales mediante la formación y la capacitación, además de otros tópicos desarrollados por un plantel selecto de profesionales de la entidad. El nombre de la revista es *Portfolio* y está a disposición del público interesado también en Internet.

Portfolio ofrece una visión actualizada acerca de las preocupaciones y expectativas del gobierno en lo concerniente de los enfoques políticos. Líderes de opinión, analistas, gerentes y profesionales que trabajan en el gobierno contribuyen con artículos que visualizan soluciones vinculadas con la formación y la capacitación de los funcionarios. También hace un recuento transparente de las solicitudes, contratos y procesos en curso que la Escuela desarrolla con entidades del Estado e instituciones privadas. Cabe remarcar la difusión de información y material formativo que hacen la Escuela y el Instituto a través del portal.

En éste, no sólo se encuentra información destacada sobre las actividades institucionales y la organización de la entidad, sino una cantidad sorprendente de textos, documentos, noticias, proyecciones, programas, cursos, seminarios, invitaciones y demás información, de modo que las personas y las instituciones interesadas pueden incorporarse a los procesos presenciales o *en línea*, tanto de los que se encuentran en marcha como los que se implementarán en el futuro próximo. La evolución de los programas y los cursos considerando su demanda, las necesidades institucionales y su adecuación a los desafíos del momento, permite reproducirlos, mejorándolos. Sin embargo, pese a los estándares de calidad en su presentación electrónica, el portal tiene una fisonomía y un lenguaje excesivamente comercial.

El portal de la escuela facilita el acceso a una enorme cantidad de recursos documentales y bibliográficos. El trabajo es resultado de la labor del Centro de documentación que permite

el acceso a textos completos, documentación no clasificada y, eventualmente, a “abstracts” que informan acerca del contenido de las publicaciones. Inclusive se tiene a disposición *en línea*, como muestra de la transparencia con la que se administra la Escuela, los informes anuales por gestión y las respectivas auditorías.

Las informaciones sobre actividades, programas y otras tareas de la Escuela y el Instituto se han canalizado por medio de otro órgano: *Transformation*. Con *links* a otras unidades de la Escuela y a una infinidad de instituciones de Europa y el mundo, ofrece una amplia variedad de información documental y bibliográfica, incluyéndose resúmenes y “abstracts” concernientes a las tareas desarrolladas por las entidades y que en gran parte, son resultado de las actividades encomendadas por instituciones foráneas.

Transformation puede ser obtenida *en línea*. Es una revista trimestral que reúne las contribuciones más recientes sobre el sector público, incluye propuestas académicas para el desarrollo institucional y personal, difunde los servicios y ofertas de la Escuela Nacional de Gobierno y sus unidades, y muestra las opciones de mejora institucional.

5. Gestión institucional

Los análisis de prospectiva que se realizan en la Escuela, si bien incorporan aspectos macroscópicos de la política británica, se focalizan en el ámbito gubernamental de modo específico, y concretamente, en la formación y capacitación de los funcionarios públicos. Sin embargo, la propia Escuela ofrece servicios de consultoría específicas y de diseño de posibles decisiones para desplegar programas y cursos que ofrezcan a las instituciones incrementar sus fortalezas institucionales. Por lo general, en estos casos, se trata de proveer de conocimiento, habilidades y competencias a las entidades, habida cuenta de las principales necesidades de aprendizaje que se identificaron en ella.

Es posible que las consultorías que asume la Escuela no impliquen, establecer recomendaciones académicas o propuestas de acción formativa. Sin embargo, aunque las limitaciones que se advierten en las unidades no estén relacionadas con la competencia profesional de sus funcionarios, aunque los problemas graves refieran deficiencias en la ingeniería institucional, aunque prevalezcan características indeseables del clima y la cultura del entorno; en cualquier caso, es posible tratar tales situaciones con políticas formativas o de capacitación.

Las consultorías, en este sentido, precisan los problemas críticos de las entidades, las limitaciones o puntos clave que afectan al desempeño de los funcionarios, sugiriendo acciones gerenciales relacionadas con actividades de capacitación, que la propia Escuela lleva a cabo contribuyendo al cumplimiento de la misión de la entidad.

Los profesionales con los que trabaja la Escuela constituyen una amplia variedad de personal calificado. Entre ellos se cuentan, en primer lugar, profesores del más alto nivel académico, encargados de las tareas formativas sustantivas, pero también docentes con amplia experiencia laboral en el sector público, capaces de convertir su vida profesional en un in-

sumo para la elaboración teórica. En segundo lugar, en la escuela trabajan investigadores de distinto nivel, desde los que tienen reconocido prestigio y trayectoria, hasta los investigadores jóvenes y los estudiantes de programas y cursos a quienes se les ofrece la oportunidad de publicar sus trabajos, difundir sus propuestas de innovación administrativa o poner a disposición de los lectores interesados, los análisis que han realizado respecto de sus propias experiencias formativas y desempeño público.

Asimismo, hay profesionales que forman un *staff* de especialistas encargado de efectuar consultorías especializadas. Su trabajo identifica las necesidades, compara las opiniones, prueba los proyectos, y, cuando es conveniente, diseña y decide intervenciones para efectuar procesos formativos y de capacitación en las entidades que lo requieran. En general, la orientación que guía el asesoramiento promueve que las propias entidades implementen soluciones convenientes para mejorar la competencia de sus funcionarios, proyecte liderazgos e incremente la calidad de los servicios que la Escuela ofrece.

La gestión en la entidad, respecto de las consultorías que ofrece, ha diversificado los campos que cubre. Incluye, por ejemplo, el desarrollo organizacional, el liderazgo estratégico, los servicios institucionales y los contratos internacionales. En el primer caso, se trata de efectuar diagnósticos de unidades o entidades sobre los aspectos que podrían mejorar si se aplicaría una apropiada política de capacitación. En lo referido al liderazgo estratégico, cabe mencionar las facilidades que brinda la Escuela para fortalecer la gestión, mejorar la imagen institucional y orientar las energías de líderes naturales en la gestión pública, apreciando los efectos de conjunto que dichas actitudes promueven.

A partir de los servicios institucionales que diversas entidades despliegan, la Escuela diseña y ofrece consultorías que contribuyen a mejora de la gestión de personal, maximizar el impacto del desempeño individual, mejorar los procesos y procedimientos, y constituir de equipos de liderazgo. En lo que respecta a las consultorías internacionales, se cuentan las ofertas de cooperación, de asistencia técnica y otros servicios que se visualizan como resultado de análisis y apreciaciones previas.

La unidad de la Escuela llamada “Centro de trabajo con Ministros y el Parlamento” desarrolla su labor ofreciendo programas de capacitación, brindando competencias para la administración de oficinas privadas, elaborando programas que son implementados en los lugares de trabajo de los funcionarios capacitados, efectuando consultorías y diseño de actividades educativas, ampliando las opciones de *e-learning* y poniendo a disposición de los estudiantes inscritos, programas, libros y materiales.

La calidad de los servicios y las actividades realizadas es garantizada por el *staff* de tutores del Centro. Se trata de profesionales con amplia experiencia de trabajo parlamentario, encargados de adecuar las ofertas regulares a las demandas circunstanciales. El grupo de consultores efectúa inspecciones a los sistemas ministeriales, elabora discursos para los Ministros y sugiere cambios en los sistemas implementando mejoras de funcionamiento.

La Escuela mantiene y amplía acuerdos con entidades de administración pública del Reino Unido y de otros países para facilitar la realización de prácticas de los estudiantes, tanto en el interior del país como en el extranjero. La experiencia estatal de la historia de las rela-

ciones internacionales de mucho tiempo se ha transferido como experiencia para la Escuela. Por ejemplo, hoy se mantiene una estrecha relación con unidades como el Department for International Development o la Foreign and Commonwealth Office. Se despliegan programas para el fortalecimiento del gobierno y la capacitación de funcionarios públicos, súbditos de los países relacionados con la cooperación: programas conjuntos de formación, asistencia técnica, proyectos de consultoría, orientación a los países de destino, transferencia de conocimientos de la Escuela y valoración del intercambio internacional según los intereses y beneficios para el Reino Unido.

El trabajo que efectúa la Escuela con el apoyo de sus socios internacionales incluye diversas actividades. La más frecuente es diseñar y ofrecer eventos de capacitación que de manera regular, permita adquirir calificaciones específicas en procesos cortos o modulares. En otros casos, se trata de programas que incluyen la residencia de los estudiantes en la sede principal de Londres o sean parte de pasantías o labores de trabajo en entidades fuera del Reino Unido. Además, la Escuela tiene una amplia gama de servicios que son ofrecidos por una entidad académica que efectúa negocios incluyendo servicios públicos.

Los países con los cuales la Escuela mantiene relaciones de cooperación reciben de ella equipos de profesionales y personal técnico y administrativo que sustenta los proyectos y los programas. De acuerdo a sus necesidades, también reciben la visita de misiones de la Escuela, del gobierno inglés o de entidades de la administración pública, que, en conjunto, fortalecen a las instituciones públicas de los países de destino. Los medios más frecuentes para implementar este asesoramiento son conferencias, seminarios, visitas de trabajo, misiones y presentaciones técnicas de alto nivel que viabilizan el intercambio.

El desarrollo virtual de la Escuela gracias al enfoque de *e-learning* y los sitios electrónicos, motiva prácticas de comunidad, poniendo en evidencia que la entidad está a la vanguardia de la tecnología educativa alcanzando una cobertura inédita. El lanzamiento reciente de dicha modalidad de enseñanza en octubre del año 2007 muestra logros destacados.

Similares resultados se tienen en programas masivos que han comenzado a implementarse gracias al apoyo de la Oficina del Gabinete y que, en el caso por ejemplo, de “Civil Service Live” han significado la capacitación de seis mil funcionarios públicos. Asimismo, la Escuela ha asesorado con profesionalismo y pertinencia a las instancias de gobierno que lideran la implementación de cambios en la estructura de algunos Ministerios de notable influencia en el más alto nivel de poder gubernamental.

Que la Escuela publique los informes de auditoría y las evaluaciones sobre su eficiencia administrativa es otro logro destacado, resultado, en parte, del proceso continuo concierne a la autoevaluación, el diagnóstico de la capacidad instalada y las proyecciones de capacitación según los recursos existentes. Que varias tareas de este tipo sean realizadas por el Instituto Sunningdale, dependiente de la Escuela, incrementa la credibilidad en la transparencia y hace que la prospectiva institucional que se despliega sea la clave para mejorar el servicio público focalizado en los intereses del ciudadano y encaminado a la eficiencia en la aplicación de políticas gubernamentales.

6. Medios y recursos

La infraestructura de la Escuela incluye tres edificaciones en el Reino Unido. Sin embargo, dependiendo de los proyectos, los programas y los acuerdos, los recursos y ambientes que emplea la Escuela, pueden encontrarse en la capital o en otras localizaciones dentro o fuera del país. Las oficinas principales dedicadas a las funciones administrativas están en Londres. A 40 Km. del centro de la capital británica, en Ascot, se ha construido una imponente sede académica: la del Parque Sunningdale. Por último, en Escocia, particularmente en Edinburgh, a 600 Km. al norte de Londres, existe la tercera sede.

En Ascot, la sede de actividades académicas cuenta con todas las facilidades tecnológicas puestas a disposición de estudiantes y docentes. Por ejemplo, facilita conexiones a Internet, tiene varias máquinas de fax, buzones de correo y la infraestructura necesaria inclusive para conexiones inalámbricas. En la monumental construcción se dispone también de un restaurante y de dos bares cercanos. Para los estudiantes o docentes que lo requieran, la sede académica principal de la National School of Government, pone a disposición una guardería para niños. En este caso, como en todos los demás, las reservaciones, pagos y preferencias se efectúan a través de Internet.

Sunningdale Park tiene un sinnúmero de dependencias. Por ejemplo en el Centro de Aprendizaje y Recursos, los asistentes se familiarizan con la tecnología a su disposición, inclusive para personas con alguna discapacidad. En estos casos, sean invitados o estudiantes, existen apropiados ingresos a los ambientes, acondicionados para sillas de ruedas, inclusive en los ascensores y el restaurante. Todo está dispuesto para que personas con dificultades de audición, por ejemplo, puedan asistir al teatro, puedan responder los teléfonos o reaccionen a las alarmas. También existen textos en braille y programas automáticos de dictado para que quienes tengan dificultades de visión puedan trabajar con computadoras.

Las habitaciones donde se hospedan huéspedes y estudiantes tienen facilidades especiales para personas que no poseen una movilización normal e incluso han sido decoradas en algunos casos para evitar los problemas de daltonismo. Las personas discapacitadas son acompañadas por personal especializado que las orienta y estimula confianza en ellos mismos hasta que tengan una apropiada interacción con el entorno.

Entre los atractivos que ofrece Sunningdale Park para personas normales se cuenta una gran variedad de facilidades, desde una piscina a cielo abierto atemperada y un pequeño gimnasio, hasta un salón de billar, los recursos para squash y una cancha de croquet. También hay amplios espacios para otras formas de diversión. Las reservaciones para el uso y otros servicios se hacen a través de Internet.

Cada habitación en Sunningdale Park cuenta con el menaje necesario para refrigerios, cuenta con conexión telefónica para llamadas nacionales o internacionales y un televisor. Por un precio razonable, quienes se hospedan en la residencia de la sede, tienen también incluido el desayuno inglés. Se sirven cenas cuando son requeridas.

La oficina administrativa de la Escuela, situada en el centro de Londres, tiene un escritorio de atención al cliente que ayuda a las personas a contactarse con el personal apropiado. También esta unidad informa acerca de las posibilidades que tiene la Escuela de responder a requerimientos específicos. Similares funciones cumple, aunque también con funciones académicas ocasionales, la sede de Edinburgh.

III. A Fundação Escola Nacional de Administração Pública



En la República Federativa de Brasil, la definición del Estado como principal factor de desarrollo industrial, urbanización y construcción burocrática del país, ha influido para que, desde inicios del siglo XX, se despliegue una capacitación ineludible de los funcionarios públicos. Tradicionalmente, los temas relacionados con la administración y la burocracia han dado lugar a procesos de formación y preparación técnica enmarcados dentro de la escuela clásica: ciencias de la administración, gestión y teoría burocrática.

En los últimos años, sin embargo, los programas de capacitación de cuadros directivos y de funcionarios públicos, comenzaron a valorar contenidos sobre ciencias políticas, derecho y sociología. La tarea ha sido desarrollada en gran medida por las universidades y las fundaciones que poseen carreras de administración pública, entre las que destacan la Universidad Estatal de São Paulo y la Fundación Getúlio Vargas, además de algunas universidades de Bahía y Minas Gerais. Actualmente, si bien no existe una masa crítica sólida de docentes especializados, la cantidad de instituciones que ofrecen programas de capacitación para el sector público es muy grande, incluyéndose entidades federales y estatales.

La amplitud de oferta de formación y capacitación de las instituciones públicas varía también según los criterios. Hay entidades concentradas en la capacitación técnica para que los funcionarios trabajen según la orientación de resultados; otras, los preparan para realizar

respuestas efectivas a las demandas del gobierno, en otros centros se consideran las necesidades sociales y los nexos con el sector productivo privado para que los funcionarios de gobierno tengan un desempeño en las gestiones que se les ha confiado, si no excelente, al menos eficiente. En fin, cabe también referirse a entidades que forman criterios sólidos y aptitudes para analizar políticas gubernamentales estratégicas.

En Brasil, la entidad de alcance nacional que se encarga de la formación y capacitación de los funcionarios públicos, es la Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Al mismo nivel, sin embargo, existen institutos que se ocupan de la formación de diplomáticos y de administradores municipales y otra entidad trata la administración financiera. A la par, hay muchos centros de formación militar especializada y un sinnúmero de instituciones que desarrollan formación continua para perfeccionar las capacidades de administración local.



En 1986, el informe del embajador Sergio Paulo Rouanet fue la base para que se creara la institución conocida como Fundação Centro de Formação do Servidor Público, entidad a la que se le asignó la misión de formar y desarrollar las competencias que fueran necesarias y convenientes para los servidores públicos. Se trataba de competencias que permitan la realización de las gestiones de gobierno según la orientación política estratégica de incrementar el desarrollo, promover la modernización y extender la eficiencia burocrática en la República Federativa del Brasil. Posteriormente, el año 1990, la entidad adoptó el nombre de Fundação Escola Nacional de Administração Pública y se ratificó que su misión radicaba en mejorar la capacidad del gobierno para implementar y gestionar políticas públicas, habida cuenta de que el desempeño de cargos en la administración federal debía depender de las competencias profesionales alcanzadas.

1. LA ESCUELA COMO MODELO LATINOAMERICANO

La ley que dio lugar a que surgiera la Fundação Escola Nacional de Administração Pública data de diciembre del año 1980. Sin embargo, se toma el año 1986 como fecha de creación de la entidad como una Fundação. Por lo demás, recién en 1990 se estableció su nombre actual y que su sede sea Brasilia, Distrito Federal de la República. También en esa fecha se señaló por primera vez que la flamante Fundação ENAP debía depender del Ministerio de Planeamiento, Finanzas y Gestión.

En diciembre del año 1990 el Presidente de la República Federativa del Brasil señaló que la función de la entidad se cumpliría en la medida que promueva la elaboración y ejecución de programas de capacitación de recursos humanos. Se trataba de que los funcionarios, gracias al desarrollo de competencias, fortalecieran la administración federal, en procura de velar y aumentar la capacidad del gobierno en la gestión de las políticas públicas.

El Decreto de 1990 establece que la tarea más importante de la ENAP sería la realización de programas de capacitación de personal civil en centros que pertenezcan a la administración pública federal. La Escuela quedaba autorizada para contratar personal para las funciones docentes, de investigación y consultoría técnica por un plazo perentorio que no excedería los cuatro años. Asimismo, la ENAP debía contratar personal administrativo con concursos de méritos y exámenes de competencia para los cargos que no fueran cubiertos por asignación “en comisión”. Para el cumplimiento de estas funciones, el poder ejecutivo incluiría en el presupuesto respectivo una nueva partida para la entidad.

En julio del año 2004 el Presidente de la República aprobó por Decreto el Estatuto y el Cuadro de Cargos que rigen el funcionamiento de la Escuela Nacional de Administración. El Decreto estableció que algunos cargos serían ocupados por personas del Ministerio de Planeamiento, Finanzas y Gestión (particularmente, de la Secretaría de Gestión) declaradas “en comisión”, en tanto que otros cargos serían expresamente remunerados con los fondos de la entidad. En este caso, de acuerdo a las normas vigentes, se estableció la necesidad de que la Escuela contrataría a personal calificado para el desempeño de funciones profesionales o académicas.

Hoy, la Escuela es un referente para la región por su organización y experiencia. Inicialmente, se abocó a formar y capacitar a los funcionarios públicos en los temas clásicos de los procesos administrativos, la gestión y la burocracia. Su experiencia institucional, sin embargo, le ha servido para ampliar los programas de capacitación de cuadros directivos y funcionarios de carrera. La ENAP forma a funcionarios públicos en la modalidad presencial y a distancia, ofreciendo asesoramiento técnico y programas o cursos de capacitación especial a las entidades que requieran sus servicios.

Se constituye en un espacio institucional de reflexión y debate sobre temas concernientes a la administración del Estado. En ella, es un imperativo institucional llegar a constituirse en un modelo de administración educativa donde se den prácticas eficientes, transparentes y

democráticas. También busca ser un centro de difusión de estilos, formas y características de gestión de políticas públicas con un alto padrón de calidad.

Su cobertura es muy amplia, desde altos ejecutivos hasta los que aspiran a obtener algún cargo federal. Entre ambos extremos se encuentran directivos, ejecutivos y gerentes de la administración pública quienes buscan adquirir competencias para mejorar el desempeño en sus cargos; además, están los profesionales que pretenden un título de especialización en las dos carreras que promueven el acceso al gobierno federal: “Especialista en políticas públicas y gestión gubernamental” y “Analista de planificación y presupuesto”. Por otra parte, también se forman en la entidad, intelectuales, innovadores, investigadores y personas que analizan los problemas y proponen soluciones para mejorar la estructura y el funcionamiento del Estado brasileiro.



Considerando que Brasil es un país en el que existen siete millones de funcionarios públicos, los logros de cobertura de la ENAP son relevantes. Ella realiza sus funciones con prácticas eficientes, transparentes y democráticas, busca ser un centro de difusión de estilos, formas y características de gestión con un alto padrón de calidad atendiendo, en total, a un mercado de cerca a 550.000 funcionarios públicos a nivel nacional. La mayor parte de los funcionarios públicos, siete millones en total, pertenece a entornos laborales de los estados brasileiros y de los Municipios.

La ENAP dirige e impulsa a la Red Nacional de Escuelas de Gobierno, compartiendo sus conocimientos, experiencias y proyectos con 95 instituciones de la República del Brasil. También fortaleció alianzas con centros de capacitación en Estados y municipios, respondiendo durante el año 2006, a las demandas de 2,600 funcionarios de tales niveles de organización política. Por otra parte, gracias a los acuerdos con las universidades, la Escuela realiza programas de especialización ofreciendo títulos con grado académico.

De acuerdo a la información de la gestión 2006, el plantel general de la Escuela estaba formado por más de doscientas personas. Más del 25% tienen títulos de especialistas, maestros

o doctores y se dedican a las actividades de docencia e investigación. En tanto que poco más de 120 empleados son servidores públicos de la Escuela. El resto, aproximadamente 30 funcionarios, son parte del plantel directivo, asesores superiores, asistentes técnicos, coordinadores o personas con responsabilidades específicas.

El Ministerio de Planeamiento, Finanzas y Gestión en septiembre del año 2006 aprobó el Reglamento de la Escuela con ligeras modificaciones respecto del Estatuto del año 2004, ratificando el nombre de Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Otro aspecto que cabe destacar es la dependencia del Ministerio de referencia y la redacción de la misión institucional explicitada en “promover, elaborar y ejecutar programas de capacitación de recursos humanos para la administración pública federal”. La Resolución Ministerial respectiva prioriza implementar programas de desarrollo gerencial, diseñar programas de formación inicial para carreras y capacitar permanentemente a los agentes públicos.

2. EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ENAP

La organización de la Escuela fue modificada por el Reglamento Interno aprobado en septiembre del año 2006. Habiéndose establecido que la ENAP es una entidad dependiente del Ministerio de Planeamiento, Finanzas y Gestión, se fijaron las características de su estructura organizacional según el criterio de crear y articular unidades que le permitan satisfacer los programas académicos, es decir debe organizarse para promover la prospección y difusión del conocimiento sobre la gestión pública. Debe tener una estructura conveniente para realizar eventos, actividades, publicaciones, intercambio nacional e internacional, y para prestar asesoramiento técnico en la elaboración de proyectos, programas y cursos.

Su organización incluye, en primer lugar, los órganos ejecutivos y de asistencia directa e inmediata: el Presidente de la ENAP, el Gabinete de la Escuela y las unidades de asesoramiento para la cooperación internacional. En segundo lugar, se cuentan los órganos seccionales: la Procuraduría Federal y la Dirección de Gestión Interna que trabaja con las siguientes unidades: Coordinación de Recursos Humanos, Coordinación de Manutención y Servicios, Coordinación de Apoyo Escolar, Coordinación General de la Administración, Coordinación General de las Tecnologías de Información, y, por último, la unidad de Coordinación General de Finanzas y Contabilidad.

En tercer lugar, están los órganos específicos singulares constituidos por la Dirección de Formación Profesional (donde se incluyen tres Coordinaciones: Formación, Especialización y Proyectos Especiales), la Dirección de Desarrollo Gerencial (de la que dependen los servicios administrativos, la educación a distancia, además de los programas y proyectos de capacitación), y finalmente, la Dirección de Comunicación e Investigación (con la Biblioteca, la Editorial, la Coordinación de Investigación y la Coordinación de Comunicación como unidades dependientes). En cuarto lugar, la estructura organizacional incluye como órgano colegiado al Consejo de Dirección.

La descripción de las funciones que cumplen las unidades institucionales de la ENAP es como sigue: El Gabinete de la Escuela asesora al Presidente en lo concerniente a las relaciones interinstitucionales de acuerdo a los planes estratégicos de la entidad. Monitorea, ejecuta y coordina las labores internas respectivas. Similares labores cumple la Unidad de Asesoramiento para la Cooperación Internacional en lo que respecta a las actividades de intercambio y cooperación técnica con entidades del exterior del país. A la Procuraduría Federal le compete representar judicial y extrajudicialmente a la Escuela, asesorarla jurídicamente en todo lo que sea necesario y promover procesos económico-jurídicos para cumplir las obligaciones de la entidad.

Por su parte, la Dirección de Gestión Interna planifica, coordina y controla los servicios generales, la organización y modernización administrativa referidos a los recursos humanos, las tecnologías de información y planificación, las finanzas, la contabilidad y las actividades de apoyo. Los nombres de las Coordinaciones dependientes de esta Dirección muestran sus campos de trabajo. Por ejemplo, la Coordinación de Recursos Humanos planifica, coordina, supervisa y controla la administración, capacitación y desarrollo de los funcionarios de la Escuela. Para tal desempeño se organiza en dos unidades: el Servicio de Catastro y Beneficios y el Servicio de Pagos.

Las funciones correspondientes a las demás unidades dependientes de la Dirección de Gestión Interna son evidentes, disponiendo en la totalidad de los casos, de unidades subordinadas que permiten un desempeño institucional óptimo. De la Coordinación de Manutención y Servicios depende el Servicio de Hospedaje y Deportes. De la Coordinación de Apoyo Escolar dependen el Servicio de Apoyo a Cursos de Formación de Carreras y Especialización y el Servicio de Apoyo a Cursos de Desarrollo Técnico y Gerencial.

De la Coordinación General de la Administración depende el Servicio de Compras y Contratos, la unidad de Servicios Auxiliares (reprografía, telefonía, transporte y protocolo), el Servicio de Provisiones y Patrimonio y el Servicio de Organización de Eventos. De la Coordinación General de Tecnologías de Información dependen la Coordinación de Informática, la unidad de Servicio de Redes, Hardware y Software y la unidad de Servicio de Sistemas (Internet). Por último, de la unidad de Coordinación General de Finanzas y Contabilidad dependen las unidades denominadas Servicio de Programación y Ejecución Presupuestaria y Financiera, y el Servicio de Contabilidad.

El primer órgano específico singular, la Dirección de Formación Profesional planifica, dirige, coordina, orienta, controla y evalúa las actividades formativas, de perfeccionamiento profesional y las relacionadas con la gestión de nuevas carreras para el servicio público federal. Incluye bajo su subordinación, como se ha señalado, a la Coordinación General de Formación que vela por las actividades académicas en sentido amplio, a la Coordinación General de Especialización que abarca los cursos para profesionales y a la Coordinación General de Proyectos Especiales que diseña programas y cursos solicitados explícitamente por entidades públicas.

El segundo órgano específico singular, la Dirección de Desarrollo Gerencial cumple las funciones de planificar, dirigir, coordinar, orientar, controlar y evaluar las actividades académicas relacionadas con la educación continua de los servidores públicos. Subordina a la

unidad de Servicios de Apoyo Administrativo, encargada de los procedimientos internos, a la unidad de Coordinación General de Educación a Distancia y a la unidad de Coordinación de Desarrollo de Cursos a Distancia que precautela la apropiada prosecución de tales cursos, a la unidad de Coordinación General de Programas de Capacitación y a la unidad de Coordinación General de Proyectos de Capacitación.



Finalmente, al tercer órgano específico singular, la Dirección de Comunicación e Investigación, le compete planificar, dirigir, coordinar, orientar, controlar y evaluar las actividades académicas relacionadas con los estudios aplicados, la difusión de los resultados, la edición de productos intelectuales, el acervo documental y bibliográfico y la divulgación de información concerniente a la Escuela. Bajo esta Dirección están la unidad de Coordinación de la Biblioteca que trabaja con recursos documentales y bibliográficos tanto convencionales como no convencionales, la unidad de Coordinación General de Edición, encargada de las publicaciones y la edición de textos institucionales, la unidad de Coordinación General de Investigación que trabaja con proyectos referidos a los estudios aplicados de la administración pública, y la unidad de Coordinación General de la Comunicación que abarca lo concerniente a la difusión, información e imagen institucional.

El Consejo de Dirección es un órgano colegiado que trata los temas que sus miembros sugieren o los que presenta el Presidente de la ENAP. También aprueba normas de administración interna, vierte sus opiniones sobre los programas, cursos y proyectos que se desarrollan o se proponen a la entidad, opina sobre la ejecución presupuestaria y financiera, los reajustes de los planes anuales y sobre los bienes inmuebles de la Escuela.

En lo concerniente a las funciones de los cargos que desempeñan determinados funcionarios de la ENAP, la estructura organizativa establece que el Presidente ejerce la dirección superior y define las orientaciones estratégicas de la entidad en sujeción a lo establecido por el Ministerio de Planeamiento, Finanzas y Gestión.

También sus funciones incluyen fijar normas internas, designar a substitutes cuando sea necesario, presidir el Consejo de Dirección al que envía los temas que corresponda aprobar en esa instancia, y recibir bienes, donaciones y subvenciones. El Presidente es responsable de las cuentas de la Fundación, el control interno, el consumo, las concesiones, la suscripción de documentos institucionales y el sometimiento a procesos administrativos de carácter disciplinario.

Entre las principales funciones que cumplen los Directores de la ENAP se cuentan las siguientes: Cumplir los instructivos que emanen del Presidente y velar por la realización de las proyecciones institucionales estratégicas. Prestar asistencia al Presidente para la planificación y la toma de decisiones. Planificar lo que corresponda al área encargada, implementar y coordinar la apropiada realización de las actividades. Siguiendo la estructura de subordinación, corresponde a los funcionarios que están encargados de funciones de responsabilidad, planificar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades de sus unidades.

El Consejo de Dirección lo integran el Presidente y los cuatro Directores de la ENAP. Los cinco miembros son nombrados por el Ministerio subordinante según la legislación. Se reúne dos veces al año y cuando sea necesario. El Presidente dirime en caso de no alcanzarse mayoría simple. Las decisiones se formalizan como Resoluciones. Eventualmente, participan en el Consejo el Jefe de la Procuraduría de la Escuela, el Jefe de Asesoramiento e Intercambio Internacional o los Coordinadores Generales, según los temas que se traten. La auditoría interna la realizan personas calificadas nombradas por el Presidente.

3. ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

La Fundação Escola Nacional de Administração Pública tiene la misión de desarrollar competencias necesarias y convenientes en los servidores públicos para incrementar la capacidad del gobierno en la implementación y la gestión de políticas públicas. La Fundación, más conocida como “escola” tiene más de 20 años de experiencia y ofrece programas de capacitación tanto en la modalidad presencial como a distancia, también de forma especial para las entidades que lo requieran. Como entidad del Estado, responde a las necesidades de los funcionarios públicos a nivel nacional y depende del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión.

La Escuela cuenta con un grupo de funcionarios públicos y profesores que se destacan debido a su experiencia y conocimiento técnico. Regularmente, las actividades académicas ofertadas por la Escuela incluyen programas y cursos presenciales que se imparten en su centro principal, ubicado en la ciudad de Brasilia. Sin embargo, una significativa cantidad de programas y cursos se ofrece y desarrolla en las modalidades a distancia o semi-presencial. Respecto de las alianzas que la ENAP mantiene con centros de capacitación en los Estados y municipios de Brasil, en lo que concierne a la modalidad presencial, la Escuela envía docentes a las ciudades del interior para atender los requerimientos locales.

El plantel institucional de la Escuela está formado por más de 200 funcionarios. De ellos, alrededor de 50 tienen títulos de especialistas, maestros o doctores dedicándose a las tareas de docencia e investigación. Poco más de 120 empleados son servidores públicos de la Escuela motivados en desarrollar un desempeño público ejemplar. El resto es parte del plantel directivo, asesores superiores o funcionarios que realizan actividades laborales como pasantías o tareas en ejercicio de la carrera descentralizada.

a. Formación y capacitación

La cobertura de la capacitación que ofrece la Escuela incluye desde los más altos ejecutivos hasta la preparación imprescindible que se requiere en los aspirantes a cargos federales. La ENAP tiene cursos de capacitación a directivos, ejecutivos y gerentes de la administración pública, para que adquieran competencias que les permitan responder a las necesidades del desempeño de sus cargos, no sólo con calidad técnica, sino con responsabilidad y ética profesional. Además, este estrato de funcionarios que genera demandas específicas, se entrena apropiadamente para ser capaz de formular, implementar, evaluar y reconducir políticas públicas concernientes al gobierno federal. En todo caso, prevalece el imperativo de promover la igualdad social, el desarrollo económico y la calidad de vida de modo sostenible.

La amplitud de oferta de capacitación de la ENAP recorre todos los niveles administrativos de la función pública a nivel federal y se extiende inclusive a quienes pretenden alcanzar algún cargo de servidor nacional. Existen tres áreas de formación y capacitación que se desarrollan en la Escuela: la de “Desarrollo gerencial”, el área de “Cursos de formación” y, finalmente, la de “Especialización”.

En el área de “Desarrollo gerencial” existen dos líneas de trabajo académico: la primera es “Desarrollo gerencial y liderazgo” y, la segunda, “Educación a distancia”. En la primera, se despliegan actividades para el desarrollo gerencial y técnico, la administración de recursos humanos, la logística pública, la gestión de los planes plurianuales y para capacitar en presupuesto y finanzas públicas. En la segunda línea, “Educación a distancia”, la Escuela ofrece regularmente, 26 cursos gratuitos de aprendizaje en línea sobre diversos temas de interés: “Ética”, “Presupuesto y finanzas públicas”, “Gestión de recursos humanos”, “Tecnologías de Información y Comunicación” y “Legislación sobre compras públicas”.

Las actividades académicas concernientes al ámbito del desarrollo gerencial y técnico de gestores que trabajan en organizaciones públicas, incluye programas y cursos de capacitación para difundir una visión coherente de la gestión en los niveles organizaciones optimizando el desempeño público.

En la administración de recursos humanos, prevalece la adaptación de cursos que se dan en la Escuela de Gobierno Canadiense, combinados con contenidos diseñados por la propia ENAP. En los ámbitos de la línea de trabajo “Desarrollo gerencial y liderazgo”, se incluyen temáticas sobre la responsabilidad fiscal, la capacitación presupuestaria, la legislación federal y el trabajo público en los sistemas de gobierno.

En el área “Cursos de formación” se dan dos líneas de trabajo: Los programas con cursos para la preparación en las carreras indicadas y, en segundo lugar, los cursos que perfeccionan tales carreras. Se trata de cursos que seleccionan y preparan a los postulantes que mejorarán sus competencias en alguna de las dos carreras de la ENAP, garantizando la obtención de un cargo en la administración pública federal.

Los cursos de la ENAP que seleccionan y preparan a los postulantes que se incorporarán en las carreras de “Especialista en políticas públicas y gestión gubernamental” y “Analista de

planificación y presupuesto”, abordan los distintos aspectos sobre la problemática de la gestión federal brasilera. Se estimula la adquisición de competencias que motiven el pensamiento estratégico, la acción e interacción con los actores sociales y los ciudadanos, y que capaciten al funcionario público para encontrar soluciones a los problemas que enfrenta, mostrando los mejores resultados de su desempeño y la prioridad de ofrecer al ciudadano, servicios de calidad.

La segunda línea de trabajo académico, vinculada a la anterior, se refiere al perfeccionamiento de las habilidades del funcionario público con título universitario de alguna de las dos carreras señaladas. Tales cursos de perfeccionamiento tienen un diseño curricular orientado a solucionar problemas emergentes de la práctica profesional en el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión o en otras entidades de gobierno, tanto a nivel federal como estatal y municipal.

El objetivo de la tercera área de trabajo que efectúa la Escuela, el área de “Especialización”, es ofrecer capacitación pertinente a los servidores públicos que ejercen funciones en campos temáticos considerados por el Estado como “relevantes”. En esta área se incluye un curso regular de gestión pública, además de la oferta de cursos de postgrado que abordan los problemas y las necesidades de las instituciones federales. El mínimo de carga horaria es de 360 horas. En esta área, los diseños curriculares de los cursos tienen el propósito de otorgar las habilidades y conocimientos pertinentes para mejorar el desempeño profesional, de manera que gracias a un enfoque modular, los asistentes construyan su propia capacitación a nivel de postgrado en sentido general y, en algunos casos, según los convenios establecidos con las universidades.

b. Periodos y grados ofrecidos

Los programas de perfeccionamiento para las carreras que ofrece la Escuela y que están vinculados con la gestión y la adquisición de habilidades específicas, son muchos y diversos. Incluyen un conjunto amplio de cursos de acuerdo a los diseños curriculares. Sin embargo, los interesados tienen flexibilidad en la construcción de su propio currículum. Influye también la formación profesional de procedencia y el lugar de trabajo. La duración de los cursos es variable, sin embargo, se organizan por lo general, como procesos educativos intensivos con una duración de tres a cinco días en horarios de oficina: matutinos y vespertinos. La carga horaria varía entre 24 y 30 horas académicas.

En las tres áreas académicas de formación y capacitación que la ENAP ofrece, “Desarrollo gerencial”, “Cursos de formación” y, por último, el área de “Especialización”, la Escuela otorga certificados de asistencia o de aprobación. Por ejemplo, en el programa de perfeccionamiento para profesionales y funcionarios públicos que son “Especialistas en políticas públicas y gestión gubernamental” o “Analistas de planificación y presupuesto”, el procedimiento consiste en obtener *en línea* la certificación que el estudiante requiere. Si el interesado lo solicita, puede obtener una certificación escrita sobre las disciplinas aprobadas y el periodo de estudio.

En las redes brasileras en las que la ENAP y varias universidades participan, es posible que los estudiantes obtengan títulos de postgrado con grado académico. En particular, dentro del programa de formación de carreras y en los cursos de postgrado llevado a cabo de modo compartido, no sólo con redes nacionales sino con la cooperación internacional y las universidades, se otorgan títulos académicos como MBA.

La formación especializada que ofrece la ENAP desarrolla programas para la selección y para el perfeccionamiento de profesionales en las dos carreras señaladas. Además de la educación continua, los programas de postgrado y las líneas de investigación favorecen una especialización progresiva. En este ámbito, la cooperación y el intercambio internacional han sido piezas claves para desarrollar con éxito los procesos educativos. En especial, los destinatarios son directivos de alto nivel, pero también hay programas para servidores públicos de nivel medio y para incentivar la capacitación de líderes a distancia.

La cooperación que Francia brinda radica, desde 1984, en las orientaciones académicas especializadas para la capacitación de líderes y gestores públicos, especialmente en temas sobre gestión estratégica, movilización de equipos, negociación y administración de conflictos y coordinación gubernamental. El proyecto con España se remonta al año 2002 y permite la calificación de funcionarios sobre la modernización del Estado, la gestión de programas sociales, la calidad en la prestación de servicios y acerca de la implementación del gobierno electrónico.

Varios cursos de perfeccionamiento profesional que ofrece la ENAP son auspiciados con el apoyo de instituciones nacionales e internacionales. Por ejemplo, la GTZ de Alemania y el Ministerio de Medio Ambiente apoyan la realización del curso sobre “Perfeccionamiento en políticas públicas ambientales para la Amazonía”.

Como cursos de postgrado están varios que se ofrecen regularmente sobre gestión pública: “Especialización en gestión pública para servidores que actúan en el área de procesos financieros”, o cursos como los siguientes: “Especialización en gestión de instituciones públicas de enseñanza superior”, “Especialización en políticas públicas de educación con énfasis en monitoreo y evaluación”, “Especialización en planificación y gestión estratégica del sector público para funcionarios del Ministerio de Justicia” y la “Especialización en gestión de personas en el servicio público”. En total, de modo regular, la ENAP ofrece en promedio, alrededor de una docena de cursos de especialización que se inician cada año.



c. Diseños curriculares

En las actividades académicas de capacitación concernientes al ámbito del desarrollo gerencial y técnico se dan cursos diseñados con un doble propósito curricular: ser implementados tanto de modo aislado como realizarse de manera secuencial, articulados en este caso, unos con otros. Este diseño permite a los funcionarios públicos, adquirir una visión sistémica de los procesos de trabajo, visión dada analógicamente, respecto del diseño curricular de los programas que cursan. El tipo más adecuado de diseño para tal propósito es la planificación modular de la capacitación, considerando las necesidades de los destinatarios y la disponibilidad de tiempo y de recursos que tienen los funcionarios públicos.

La influencia de diseños curriculares foráneos a la Escuela se evidencia especialmente en el ámbito de la administración de recursos humanos. Aquí, la ENAP adaptó para la implementación de sus programas y cursos, el diseño de la Escuela de Gobierno Canadiense con contenidos como “Visión general de los desafíos del desarrollo de políticas públicas”, “Liderazgo: reflexión y acción”, “Gestión integrada de recursos” y “Gestión del desempeño de recursos humanos”.

La adaptación implica la adecuación de diseños foráneos a las condiciones históricas, institucionales y políticas del Brasil, manteniendo, sin embargo, el rigor de la sistematización teórica. Dentro de este ámbito de trabajo se dan, por el contrario, otros cursos diseñados completamente por la ENAP. Por ejemplo, “Gestión por competencias y capacitación”, “Planificación estratégica”, “Tendencias en la gestión de personas en el sector público” y “Elaboración y administración de proyectos”.

En el ámbito de logística pública hay diseños propios que incluyen temas como los que se señala: “Legislación sobre compras gubernamentales y formación de pregoneros”, “Sistema electrónico de compras gubernamentales”, “Gestión de contratos de suplementos” y “Elaboración y ejecución del presupuesto público”. En los ámbitos de gestión del plan plurianual y gestión y finanzas públicas se dan, en el primer caso, múltiples opciones para seguir cursos específicos sobre el sistema del presupuesto brasileño y, en el caso de la gestión y finanzas públicas, aparecen contenidos como “Legislación de la responsabilidad fiscal”, “Gestión de presupuesto” y “Aspectos fiscales en la gestión de presupuesto”.

El diseño curricular de materiales de enseñanza programada para la segunda línea de trabajo de la Escuela Nacional de Administración Pública en el área de “Desarrollo gerencial”, línea denominada “Educación a distancia”, incluye contenidos sobre los temas ya indicados como “Ética”, “Presupuesto y finanzas públicas” o “Gestión de recursos humanos”. Aquí, la implementación de entornos virtuales de aprendizaje ofrece una amplia variedad de contenidos en distintos campos de formación para un amplio espectro de funcionarios.

Los cursos de la ENAP que seleccionan y preparan a los postulantes que mejorarán sus competencias como “Especialistas en políticas públicas y gestión gubernamental” y como “Analistas de planificación y presupuesto”, tienen un diseño curricular por objetivos con enfoque preeminente informativo y técnico. Por ejemplo, dan lugar a que los inscritos co-

nozcan la estructura y el funcionamiento organizacional de la administración federal, ubicando su situación y posición como funcionarios públicos en ejercicio. Asimismo, desarrollan habilidades técnicas, por ejemplo, para el empleo de tecnologías de gestión y para el procesamiento útil y eficiente de información institucional y administrativa.

El diseño curricular de los cursos de perfeccionamiento que la ENAP ofrece a especialistas en políticas públicas y gestión gubernamental y a analistas de planificación y presupuesto, tienen diferentes formatos. Su planificación, según el enfoque por objetivos, tiene una carga horaria que oscila entre 100 y 200 horas académicas. La implementación de los diseños curriculares da lugar a la renovación de los cursos ofrecidos después de la evaluación. Así, se mejoran los contenidos y se realiza la orientación institucional de ofrecer programas académicos de calidad.

Además, los programas de perfeccionamiento para el ejercicio de funciones públicas en ámbitos federales ofrecen otros cursos cortos. En la gestión 2008, para mejorar el desenvolvimiento profesional en consonancia con las prioridades gubernamentales, la ENAP desarrolló los siguientes cursos: “Evaluación de programas sociales”, “Arquitectura de sistemas de información para la gestión gubernamental”, “Técnicas de negociación en el sector público”, “Gestión de convenios”, “Gestión financiera”, “Gestión de contratos, compras y licitaciones”, “Oficina de gestión de políticas públicas”, “Análisis organizacional de la acción del gobierno”, “Oficina de negociación”, “Métodos de investigación social aplicada a la evaluación de políticas públicas”, “Análisis de datos de investigaciones cualitativas y cuantitativas en políticas públicas”, “Ética y política en el sector público” y “Monitoreo de proyectos en el sector público”.

En lo concerniente al área de “Especialización”, el diseño curricular prevaleciente es el de planificación por objetivos. Sin embargo, los diseños son flexibles y dan lugar a enfoques modulares, especialmente para los cursos de postgrado, y para resolver los problemas emergentes de las instituciones federales y de otras entidades públicas que se constituyen en clientes de la Escuela. Los diseños son flexibles, introducen contenidos y orientaciones que respondan a los requerimientos de aprendizaje de los destinatarios de la oferta.

Cuando la ENAP envía docentes a las ciudades del interior para atender los requerimientos locales de formación y capacitación manifiestos por los Estados y los municipios, la demanda académica que dichos docentes absuelven incluye predominantemente, los siguientes contenidos: “Movilización de equipos”, “Elaboración de proyectos”, “Gestión de proyectos”, “Análisis de procesos” y “Calificación licitatoria”.

d. Metodologías de enseñanza

La Escuela incluye las modalidades presencial, a distancia y personalizada. Esta última refiere la atención especial para determinadas instituciones públicas de modo que los estudiantes que pertenecen a dichas instituciones realicen los objetivos proyectados, sea asistiendo a cursos, recibiendo a docentes en sus propias unidades o siendo parte de programas a distancia o semi-presenciales.

La oferta académica de la ENAP concierne al ámbito del desarrollo gerencial y técnico de gestores que trabajan en organizaciones públicas, combina tanto métodos didácticos que se desarrollan en la modalidad presencial como los recursos y las actividades de auto-aprendizaje que se dan en la modalidad de educación a distancia.

Para esta finalidad es de gran ayuda el “Observatorio de la gestión pública”. Se trata de una unidad de la Escuela que tiene por objetivo facilitar y poner a disposición del usuario, la información que requiera toda vez que haya accedido al portal de la ENAP. Gracias a los *links* del portal, el observatorio clasifica la información dividiéndola en organizaciones del gobierno, instituciones de investigación, organismos internacionales, bibliotecas e instituciones de enseñanza y publicaciones. Los datos sistematizados por la ENAP permiten tener registros ordenados que orientan la transformación de la administración pública en procura de la construcción de un Estado ágil y acorde con las tendencias internacionales.



Se trata de una modalidad de auto-aprendizaje pero que tiene resultados institucionales beneficiosos de modo colectivo. Un equipo de investigadores que efectúa este trabajo regularmente, incluye en las bases de datos de la ENAP, la información sistematizada sobre las características de la gestión de gobierno en decenas de páginas web, portales y *links* correspondientes a los gobiernos, instituciones de investigación, escuelas de gestión y administración pública, ordenando, clasificando y disponiendo la información para facilitar los procesos de aprendizaje e investigación que se realizan en la ENAP.

En todo caso, sea para las actividades académicas presenciales, semi-presenciales o a distancia, la Escuela emplea de modo sumamente avanzado, los recursos, los medios y las tecnologías de información y comunicación propias de la educación del siglo XXI. Tanto docentes como estudiantes reciben un entrenamiento apropiado que les permite ser usuarios regulares de los servicios a su disposición, superando inclusive las distancias en el vasto territorio brasileiro. También la Escuela asigna tutores a los estudiantes para que tengan, especialmente en la modalidad a distancia, un acompañamiento académico individualizado.

De manera general, prevalece en la ENAP, el uso de tecnologías de información y comunicación aplicadas a entornos virtuales de aprendizaje, tanto para modalidades presenciales como para modalidades a distancia. Estos entornos exigen diseñar materiales de aprendizaje con un lenguaje accesible para los destinatarios, incluir recursos audiovisuales y diseñar módulos secuenciales para facilitar la comprensión del estudiante motivando un proceso de

autoeducación. También es imprescindible que en el diseño de los materiales se incluyan ejercicios, glosarios y *links* para profundizar diversos contenidos.

La metodología aplicada en las actividades de capacitación en el ámbito del desarrollo gerencial y técnico incluye enfoques de aprendizaje en los que prevalecen las técnicas que permitan mejorar los métodos y el rendimiento en el trabajo de los funcionarios públicos. Sin embargo, este enfoque técnico no anula la dimensión de tener en cuenta los valores morales que guían el desempeño público: valores de compromiso con el servicio civil.

La metodología en los cursos que seleccionan y preparan a los postulantes que desean mejorar su formación en las carreras de “Especialista en políticas públicas y gestión gubernamental” y “Analista de planificación y presupuesto” enfatiza el aprendizaje de conocimientos técnicos con planteamientos que estimulen el razonamiento analítico.

En lo concerniente a la metodología de los cursos de perfeccionamiento que la Escuela ofrece a los especialistas en las carreras indicadas, se desarrolla de modo interactivo, entre los docentes de la ENAP y los profesionales asistentes a dichos cursos. Se trata de identificar los problemas relevantes y frecuentes de las reparticiones gubernamentales, ensayar enfoques metódicos para abordarlos y probar las soluciones encontradas. Así, se consolida un saber institucional especializado que se constituye en un baluarte cognoscitivo aprendido, reproducido, mejorado, ampliado y aplicado en las instancias concretas de trabajo.

4. La investigación en La ENAP

La ENAP participa como protagonista, en dinamizar las actividades y las reuniones de la Red Nacional de Escuelas de Gobierno. Dicha red fomenta investigaciones sobre tópicos vinculados a la administración pública: análisis y evaluación de diseños curriculares que se implementan en las escuelas, discusión de contenido y metodologías para realizar talleres y para procesos de capacitación de líderes. En tales actividades, se hace uso de los portales de Internet, del diálogo electrónico y de las videoconferencias.

El principal órgano de difusión de las actividades de investigación que realiza la ENAP es la *Revista del Servicio Público* publicada durante más de 70 años. Es un órgano trimestral abocado a tratar los temas del Estado y la sociedad, las políticas públicas y el desarrollo, y la administración pública. Para incluir los artículos se efectúa una doble validación aleatoria y anónima. Por lo general, los autores son funcionarios e intelectuales que enriquecen el órgano con reflexiones a partir de su propia experiencia en la gestión pública. En los años sesenta se publicaron números que incluyeron artículos hoy clásicos sobre las reformas administrativas del Brasil, por ejemplo, de Celso Furtado, la “Teoría del Departamento General de Administración” y de Guerreiro Ramos, “La sociología de Max Weber”. La ENAP tiene la edición de la revista desde la década de los ochenta.

Existen las ediciones especiales de la *Revista del Servicio Público*. Un ejemplar reciente trata la temática del servicio público desde hace 70 años, lapso que en el último tramo coin-

cide con la historia de la Escuela. En el ejemplar hay análisis sobre la evolución de la administración gubernamental, los temas concernientes a la capacitación de los funcionarios públicos y la innovación en el desempeño, entre otros. Aparte de esta edición especial, cabe reiterar otras también recientes: *Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública*, obra de Sergio Paulo Rouanet y como publicación institucional, *ENAP, 20 anos: Caminhos de uma Escola de Governo*.

Otra línea editorial de la Escuela para la difusión de los trabajos de investigación establece los *Cuadernos ENAP*, en los que se publican ensayos sobre el servicio público, tanto nacionales como internacionales. En este caso, como en la mayoría de los que aquí se describen, la obtención de los textos completos es gratuita, siendo suficiente, a veces, adquirir la membrecía correspondiente en el portal de la Escuela. Los *Cuadernos ENAP* son una publicación no periódica que difunde ensayos e informes de investigación de especialistas de la Escuela sobre una diversidad de temas relacionados con la gestión, el Estado y la administración. Ya se ha pasado la treintena de dichos “cuadernos”.

En lo concerniente a los libros publicados por la Escuela, hay traducciones de textos clásicos de la administración pública o de manuales de inobjetable valor. Por ejemplo, la traducción del libro de Stephen Goldmith y William D. Eggers, cuyo título en portugués es *Governar em rede: O novo formato do setor público*.

También se publica regularmente el anuario que resume los proyectos concursantes en el “Premio de innovación en gestión pública federal”. Otros libros publicados son: *Educação a distância em organizações públicas: Mesa redonda de pesquisa-ação*, obra de Hélio Chaves Filho y otros autores, el libro *Sistema de informação de custo: Diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental* de Nelson Machado; de Jane E. Fountain, *Construindo um Estado virtual: Tecnologia da informação e mudança institucional* y de Serge Alecian y Dominique Foucher, *Guia de gerenciamento no setor público*. En total, desde el año 1987 se han difundido 33 libros que cuentan con el aval editorial de la ENAP. En este caso, no todos los resultados de las investigaciones realizadas están a libre disponibilidad de los usuarios del portal de la Escuela.

En la línea editorial denominada *Textos para la discusión*, se difunden los últimos artículos, especialmente internacionales, sobre temas relevantes de la administración pública, incluyéndose traducciones efectuadas por la Escuela. Además, en el portal, dentro de esta misma línea editorial, se pone a consideración del público artículos que se encuentran en la fase de pre-publicación. El objetivo es fomentar el debate directo con el autor para que la publicación definitiva mejore en calidad intelectual, absuelva posibles objeciones o incorpore sugerencias. El número de los *Textos* de este tipo supera el medio centenar.

Para el desarrollo de las investigaciones en el marco de las actividades formativas y de capacitación, docentes, estudiantes, investigadores y público en general disponen de una biblioteca especializada en administración pública y gestión gubernamental perteneciente a la ENAP. Su propósito es difundir información, contenidos y textos diversos que permitan

mejorar la gestión pública consolidando distintos campos de conocimiento. Se trata de la Biblioteca Graciliano Ramos que recientemente ha puesto en línea su acervo bibliográfico, ofreciendo a quienes estén registrados en ella, textos completos en formato electrónico.



Una actividad relevante de la ENAP durante más de una década ha sido la gestión de los premios “Innovación en la gestión pública federal”. Se trata de un concurso que estimula la realización y difusión de prácticas innovadoras eficaces que modernicen la gestión según la orientación de los siguientes principios: focalizar los servicios en el ciudadano, motivar la participación social, crear alianzas, planificar estratégicamente la gestión, desarrollar recursos humanos, y mejorar los procesos de trabajo, atendiendo los resultados, los costos y la información. A partir del incentivo de pequeños cambios se pretende generar innovaciones en la gestión federal que repercutan a largo plazo. Además, se estimula el trabajo en equipo y el desarrollo de conocimientos con aplicación inmediata. Desde que se instituyeron los premios se otorgó el reconocimiento a 300 experiencias en doce versiones del concurso. La actividad tiene el apoyo de Francia y España.

5. Gestión institucional

La gestión en la Escuela puede dividirse en lo concerniente a la administración educativa de los programas y cursos; en segundo lugar, lo que corresponde a la cooperación internacional; y, finalmente la interacción con el entorno que incluye la difusión de los resultados de investigación y la aplicación de las innovaciones propuestas en la entidad.

Los cursos correspondientes al área de “Desarrollo gerencial” o “Desarrollo administrativo” han tenido un éxito notable alcanzándose plenamente los objetivos de mejorar las habilidades cognitivas, instrumentales y de comportamiento de los funcionarios públicos. También se han dado buenas prácticas y experiencias innovadoras mejorándose la capacidad gubernamental. El número de funcionarios públicos que recibieron capacitación y formación en esta área se ha incrementado en una proporción de 3,000 beneficiarios adicionales por año en el último lustro. La cifra de la gestión 2004 está cerca a los 14,000 beneficiarios.

En los años 2005 y 2006, la cantidad de estudiantes que fueron parte de los cursos de formación, en especial en lo concerniente a las dos carreras indicadas, osciló alrededor de 600. Sin embargo, hay que considerar que desde el año 2004 hubo un notable incremento, ini-

ciándose los cursos con sólo poco más de 200 inscritos. En el área de “Especialización”, la cantidad de estudiantes que recibieron una adecuada complementación a su formación se ha cuadruplicado, de cerca a 40 a inicios de 2004 a más de 160 a inicios de 2006.

La cooperación internacional que se desarrolla en la ENAP permite mejorar la oferta académica, la innovación institucional, la organización de los servicios públicos y el impulso a acciones institucionales. De modo bilateral, la Escuela tiene una larga tradición de proyectos con Francia, Canadá y España, aunque la ENAP tiene también relación con Alemania, el Reino Unido, Portugal y China.. De modo multilateral, hay programas con el Banco Interamericano de Desarrollo, la Unión Europea, el Banco Mundial, la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas, el Instituto MERCOSUR de Formación y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Gracias a la cooperación francesa, la Escuela mejoró sus programas de formación especializada, fortaleció sus enfoques pedagógicos y desarrolló nuevos cursos y consultorías para la Presidencia de la República y otras entidades de gobierno. La entidad francesa más importante que coopera a la ENAP es l'École Nationale d'Administration, aunque también hay proyectos con l'Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique y con el *Sciences Po*.

Las actividades de cooperación con España se focalizan en la modernización del Estado, la gestión de programas sociales, la calidad en la prestación de servicios y el gobierno electrónico. Desde el año 2002, la Escuela coopera con AECI, con el Ministerio de Administraciones Públicas de España, con la Institución Nacional de Administración Pública, con la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas y con la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Incluyéndose Francia, se impulsa la realización del “Premio Anual de Innovación en la Gestión Pública Federal Brasileira”.

La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, a través de la Escuela Canadiense del Servicio Público, brinda a la ENAP desde el año 2002, cooperación para el proyecto “Alianzas para la excelencia en el sector público”. Se trata de fortalecer a la Escuela de modo que diseñe y oferte nuevos cursos, en especial sobre la gestión de políticas públicas, el liderazgo, la gestión integrada de recursos y la gestión de desempeño. También Canadá asesora en metodologías y tecnologías de educación a distancia y en investigación, particularmente en gestión de competencias y diversidad. Incluida España, se gestionaron nuevos proyectos en el sistema de jubilación y pensiones, la asistencia social y las relaciones federativas. Aparte, la ENAP tiene relación con Portugal y China, y con la Academia Federal de Administración Pública de Alemania y la Escuela Nacional de Gobierno de Inglaterra.

La ENAP toma parte en el “Programa de modernización del poder ejecutivo federal” auspiciado por el BID. Esta institución coordina también la “Red global de aprendizaje para el desarrollo” que promueve cursos de educación a distancia en gestión pública. También la Escuela fue parte del proyecto de modernización del Estado “Euro-Brasil 2000”, sustentado por la Unión Europea. Consiste, entre otras actividades, en realizar cursos de educación a distancia, talleres y seminarios con la participación de especialistas y misiones técnicas. A nivel regional, la ENAP tiene acuerdos de cooperación con varias instituciones como la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas, el Instituto MERCOSUR

de Formación y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. En este último ámbito la Escuela organiza o participa en la ejecución de paneles, congresos internacionales y otros eventos similares.

Respecto del apoyo que la ENAP brinda a otros países, cabe destacar la transferencia de experiencia institucional a países latinoamericanos y africanos, en especial, a través de acuerdos de cooperación con la Red de Institutos Nacionales de Administración Pública para países de idioma portugués.

Dentro de Brasil, la Escuela ha tenido una participación relevante en establecer y fortalecer alianzas con centros de capacitación en los Estados y municipios. Especialmente cabe destacar que la ENAP ofrece cursos presenciales en lugares distintos a Brasilia. Así, se multiplica la oferta de oportunidades para inscribirse en los cursos regulares y de formación continua. También la Escuela envía docentes a las ciudades del interior para atender los requerimientos locales de formación y capacitación. Durante el año 2006, la ENAP absolvió las demandas estatales y municipales de casi 2.600 funcionarios brasileños.

Las alianzas, redes y acuerdos nacionales en los que la ENAP participa se han multiplicado de manera considerable. De seis acuerdos el año 2004, han crecido a once alcanzando los lugares más remotos de Brasil. En lo que concierne a la Red Nacional de Escuelas de Gobierno, la Escuela interactúa compartiendo sus conocimientos, experiencias y proyectos con 95 instituciones de las que 28 son federales, 31 estatales, 26 municipales y 10 son universidades. Especialmente ha sido fructífero tratar temas como los cambios culturales en el servicio público, el papel de las escuelas de gobierno, la capacitación en contextos de innovación, la organización de las escuelas y los proyectos pedagógicos. A nivel federal, el tema más promisorio de la agenda ha sido discutir la política nacional para la capacitación y formación de funcionarios públicos habida cuenta de la necesidad de constituir una red de escuelas de gobierno federales.

En lo que concierne al tiraje de las publicaciones de la ENAP y la gestión relacionada con la producción y difusión del conocimiento científico, el año 2006 la cantidad de ejemplares distribuidos se ha incrementado exponencialmente respecto del año anterior. El año 2005, en los diversos órganos de difusión de los trabajos de investigación que la Escuela difunde, de poco menos de diez mil ejemplares que permitieron la diseminación de los estudios, las investigaciones y otros textos, el número se incrementó a casi cien mil el año 2006.

Entre los órganos específicos que la Escuela establece como parte de su estructura organizacional se cuenta a la Dirección de Formación Profesional. De ésta dependen tres Coordinaciones: Formación, Especialización y Proyectos Especiales. Según la Coordinación de Formación, la cantidad de estudiantes en las dos carreras principales de la ENAP (“Especialista en políticas públicas y gestión gubernamental” y “Analista de planificación y presupuesto”), en promedio los últimos años, fue superior a 600 asistentes. La Coordinación de Especialización, por su parte, informa que la tendencia es que haya un promedio de alrededor de 160 estudiantes inscritos en los distintos programas de postgrado.

La Dirección de Desarrollo Gerencial tiene a cargo, entre otros, el programa de educación a distancia que incluye la realización de varios cursos. Sólo durante la gestión 2004, la cantidad de beneficiarios de este programa fue de 14 mil funcionarios públicos.

Para las cuatro Direcciones señaladas en el Estatuto de la Escuela se establecieron reajustes salariales con relación a los niveles que habían prevalecido desde 1990, de modo que se jerarquizaron 80 cargos denominados “en comisión” de la Secretaría de Gestión. Por lo demás, también se jerarquizaron 32 cargos pagados directamente por la ENAP. Sin embargo, los 112 cargos no incluyen las funciones docentes.

6. Medios y recursos

Respecto de los recursos patrimoniales y financieros, el Estatuto del año 2004 regulariza la propiedad de los bienes de la ENAP y la administración de fondos. De acuerdo a su misión, estos bienes y fondos podrían ampliarse según incrementos, transferencias, donaciones o adquisiciones que beneficien a la entidad. Se reconoce que las fuentes radican en el presupuesto nacional, en los convenios interinstitucionales que la Escuela establezca con cualquier entidad interesada en la compra de sus servicios, o también si se canalizaran recursos provenientes de las actividades regulares o extraordinarias que impliquen la venta de bienes, servicios y otras tareas institucionales.

Además de las aulas climatizadas y equipadas apropiadamente, dispuestas con los recursos tecnológicos necesarios para impartir sesiones de alto nivel, la sede de la Escuela en Brasilia cuenta con la siguiente infraestructura en su campus:

Un auditorio multifuncional empleado para conferencias, seminarios, mesas redondas y para la proyección de películas. Un laboratorio de informática que apoya las actividades académicas con capacidad de 50 personas. Alojamiento para los estudiantes que requieran hospedaje a precios convenientes. Restaurante-comedor que sirve alrededor de 250 comidas diariamente distribuidas en el desayuno, el almuerzo y la cena, y está abierto desde las 7:30 hasta las 20:00 horas. Finalmente, algo muy importante para la Escuela son sus áreas deportivas dispuestas en un complejo. Tiene instalaciones cubiertas y al aire libre para diversos deportes como fútbol, natación, gimnasia, tenis y atletismo.

La Escuela destina una parte significativa de sus recursos financieros para las publicaciones que realiza. El año 2006, como muestra de la prioridad de las publicaciones, la cantidad de ejemplares producidos por la ENAP se multiplicó por diez respecto del año anterior. Los resultados de trabajos de investigación, los estudios efectuados, las innovaciones, los cursos y las propuestas que se canalizan a través de distintos medios y actividades fueron publicados en cien mil ejemplares de las distintas líneas editoriales que la Escuela dispone tanto en formato físico como digital. La actividad que promueve los cambios en la administración pública es el “Premio Anual de Innovación en la Gestión Pública Federal Brasileña”, concurso dirigido por la Escuela y financiado en parte, con apoyo internacional.

IV. Dos entidades de formación y capacitación en Argentina



En la década de los años noventa se intensificó la modernización estatal en la Argentina creándose por Decreto Supremo de 1991, el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa. Tal Sistema mejoraría las competencias de los recursos humanos abocados a la función pública y daría estabilidad a la carrera administrativa. Pero, lo más importante radicaba en que la modernización evitaría el clientelismo político, la visión recurrente de los partidos respecto del Estado, la inestabilidad institucional, la improvisación y la incompetencia en el desempeño de las labores públicas.

El SINAPA organizó el escalafón en seis niveles y fijó diez grados para los funcionarios públicos según su responsabilidad jerárquica, la complejidad de las labores asignadas, la evaluación de su desempeño, la antigüedad y con mucha valoración, su capacitación. Tales

grados incidían directamente en el salario, ofreciendo el sistema a los funcionarios varias opciones, entre las que se incluía la posibilidad de ascenso gracias a la adquisición de competencias certificadas. Fue entonces que comenzó a tener protagonismo federal, el Instituto Nacional de la Administración Pública.

Hoy, siguiendo la Constitución argentina, se asume que la formación y capacitación de las personas encargadas de la administración del Estado, dadas en el marco representativo, republicano y federal, deben ser entendidas según lo siguiente:

Quienes ejercen el poder durante el periodo establecido por mandatos democrático, siendo “representantes” del pueblo, definen la política de formación y capacitación de las personas que tendrán bajo su responsabilidad la administración del Estado. La selección, cumplimiento de responsabilidades y transparencia en los actos de los funcionarios del Estado, es un asunto de interés público: la República argentina ejerce control a través de los poderes instituidos para una adecuada administración estatal.

Las decisiones del gobierno nacional en lo concerniente a la formación y capacitación de los funcionarios públicos, tienen carácter “federal”; mientras que los gobiernos locales definen con autonomía y según sus competencias, las entidades, programas, ofertas académicas y actividades educativas que sirvan para la administración de la jurisdicción territorial respectiva.

La administración pública nacional ha creado dos instituciones dedicadas a la formación política y la capacitación profesional y laboral de dirigentes, gestores, administradores y funcionarios públicos. En primer lugar, está el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) que dirige las actividades de la Escuela Nacional de Gobierno y depende de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de la Nación. En segundo lugar, el Instituto Nacional de Capacitación Política (INCAP) que depende del Ministerio del Interior.

El INAP está dedicado a formar y capacitar a los funcionarios públicos que trabajan en instancias federales, provinciales, municipales y en diversos niveles de cooperación. Orientado por un proyecto de modernización del Estado y desarrollo de competencias para el servicio público, es el referente nacional más importante del país.

Para que el INAP pudiese tener una amplia cobertura en la oferta de programas y cursos para los funcionarios públicos, para que ofreciera sus servicios de una manera masiva y tuviera impacto, se le dotó de grandes recursos financieros y materiales desde los años noventa. La normativa así lo exigía, concentrándose en el Instituto la mayor parte de los procesos educativos diseñados para que los funcionarios ganaran créditos académicos útiles para el desempeño público. Gestiones apropiadas y eficientes, dieron lugar a que la entidad construyera una imagen institucional de prestigio como líder de los procesos de formación y capacitación.

Al principio, el INAP se concentró en los funcionarios de niveles inferiores dando programas y cursos llamados por el SINAPA de “entrenamiento laboral”. Pero, pronto incluyó en su oferta académica, programas y cursos de “alta gerencia” para funcionarios de rango elevado, ofreciendo “formación superior” a profesionales de la administración pública.

La respuesta de los funcionarios fue inicialmente óptima. Se inscribieron en los programas y cursos, acumularon créditos académicos y alcanzaron expectativas laborales en un sistema que prometía modernización con estabilidad y eficiencia. Sin embargo, después de algunos años surgió la tendencia decreciente en la demanda de servicios debido al umbral de límite de cargos de la administración pública, y por la sobreoferta de programas y cursos que saturaban a los empleados. Éstos comenzaron a visualizar a tales procesos de capacitación como un cumplimiento burocrático inútil, de exigencias adicionales impuestas por la norma para ascender en el cargo.

El INAP perdió la secuencia de seguimiento en la capacitación. Sólo ofrecía créditos para mejorar el salario y no opciones de carrera pública con la mejora del desempeño individual e institucional como principal objetivo. Los funcionarios optaron por cursos en horarios marginales, asumieron los procesos académicos como ofertas impersonales sin vinculación al Instituto, y desvincularon las necesidades de las entidades donde trabajaban de los programas y cursos que seguirían. Para colmo, los funcionarios de alto rango, comenzaron a dudar acerca de la conveniencia de que sus agentes recibieran una capacitación, a veces en parte de los horarios de trabajo de la entidad y sin que esto redundara directamente en mejorar el desempeño institucional.

Hasta fines de los años noventa, el SINAPA señaló normas para alrededor de treinta mil funcionarios públicos quienes quedaron sujetos al escalafón establecido. Sin embargo, cerca a noventa mil funcionarios no se sometieron a dicho régimen. Se trataba de quienes eran contratados según modalidades alternativas: los investigadores, los consultores, el personal de las universidades nacionales, los funcionarios civiles de las fuerzas de seguridad y otras agrupaciones diversas. Estos funcionarios, en general, no encontraron en el INAP una oportunidad para mejorar sus competencias de desempeño y menos una institución que les permitiera satisfacer requisitos para procurar ascensos.

Ni el SINAPA ni el INAP incidieron en modificar la cultura política prevaleciente en la Argentina. Los cargos de jerarquía siguieron siendo objeto de las decisiones partidarias sin considerar las competencias profesionales, la experiencia ni las aptitudes para un desempeño eficiente. Se entendió la política de modernización del Estado como medidas pasajeras sujetas a los vaivenes de gestión gubernamental y se volvió a focalizar la centralidad de las decisiones administrativas sobre los cargos y el desempeño, en la discrecionalidad de quienes fueran parte del gobierno de turno.

El segundo Instituto de la Argentina dedicado a la formación y la capacitación es el Instituto Nacional de Capacitación Política. Se trata de una entidad dependiente del Ministerio del Interior encargada de formar a la población en general, en temas concernientes a la política y el gobierno. También capacita a dirigentes laborales, a gestores, a administradores y, eventualmente, a funcionarios públicos. Abarca aspectos relacionados con la problemática del Estado y la sociedad y, de manera particular, con la asistencia técnica y la cooperación.

1. EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN POLÍTICA

El **Instituto Nacional de Administración Pública** forma para la modernización del Estado y el desarrollo de competencias funcionales. Capacita para enfrentar los problemas del Estado y la sociedad y para mejorar la competencia de las instituciones públicas. También el Instituto desarrolla actividades de investigación, información, asistencia técnica y de gestión, por ejemplo, fortaleciendo la red nacional de capacitación.

Para la modernización del Estado y la adquisición de competencias laborales, el Instituto impulsa la realización de programas, proyectos y cursos de formación para funcionarios públicos de distintos niveles, incluidos los de alto rango con responsabilidades jerárquicas. Los programas, proyectos y cursos de capacitación que se realizan para directivos medios, agentes y empleados de apoyo, se diseñan teniendo en cuenta el objetivo de que mejoren sus competencias profesionales, adquieran habilidades específicas y estimulen actitudes personales determinadas en beneficio de su desempeño.

Aunque la población destinataria del INAP son los funcionarios públicos, la entidad realiza también actividades de capacitación para la ciudadanía en general. Organiza conferencias, seminarios y talleres procurando construir consensos, motivando la tolerancia, la convivencia democrática y fomentando un ejercicio de ciudadanía participativa, comprometida con los problemas sociales y políticos. Para esto, desarrolla una gestión que incluye a organismos públicos, representaciones sectoriales y a varias organizaciones no gubernamentales.



El INAP desarrolla asistencia técnica para gestionar la capacitación. Ofrece servicios a las organizaciones públicas provinciales y locales para que planifiquen, ejecuten y evalúen actividades de capacitación. Contribuye a identificar las necesidades de aprendizaje, transfiere herramientas precisando aspectos críticos de los entornos provincial y municipal, y con la participación de entidades universitarias, académicas y centros de formación, realiza programas de especialización con prácticas y pasantías en instituciones gubernamentales de distinta jurisdicción.

Entre los servicios que ofrece para las instituciones de gobierno provincial o municipal se cuenta el diseño de actividades académicas para capacitar a los formadores de dichas instituciones. Así, el Instituto prepara a instructores y a docentes motivando efectos multiplicadores en lo concerniente a los objetivos académicos, la modernización del Estado y la innovación en la gestión pública.

La **Escuela Nacional de Gobierno** como unidad del INAP, forma funcionarios para que desplieguen un pensamiento estratégico capaz de definir e implementar políticas de gobierno con una administración eficiente del Estado. Se trata de formar a quienes comprendan los problemas del país y de la sociedad, y sean capaces de diseñar o implementar políticas públicas que permitan enfrentar y resolver los problemas de la nación argentina en un contexto de libertad y democracia.

Desde fines de la década, gracias al Plan Nacional de Modernización, se ha establecido que el INAP tiene una estructura que corresponde a la organización federal del Estado. Dicho Plan ha facilitado la organización de la Escuela Nacional de Gobierno como una entidad dependiente del INAP, dedicada a fortalecer la modernización del Estado argentino. Así, el Instituto asumió el papel rector de un sistema descentralizado y nacional, dedicado a la capacitación de los funcionarios que trabajan en la administración pública.



La organización del Instituto Nacional de la Administración Pública para liderar el sistema nacional de capacitación se da según las siguientes directrices fundamentales:

En primer lugar, se trata de una entidad federal que promueve las tareas de formación y capacitación en las provincias, pero no las hegemoniza. Al contrario, las favorece para que se desarrollen de manera autónoma prestando recursos, transfiriendo experiencias, colaborando en la construcción de herramientas y brindando asesoramiento. Para tal efecto, se creó una red de instituciones dedicadas a la formación y capacitación de los funcionarios públicos. Por ejemplo, sólo en Buenos Aires participan de la red alrededor de 50 entidades

entre las que se cuentan instituciones del gobierno provincial y de la ciudad, universidades, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y organismos internacionales.

Un medio adecuado para el funcionamiento de la red de instituciones es el intercambio electrónico y físico de información y documentación. El INAP coordina, fomenta, coopera y asiste técnica y académicamente, para que los servicios descentralizados de las entidades provinciales se realicen auspiciosamente. Esto se completa, por otra parte, con los *links* de la red a varias instituciones internacionales, con las cuales el INAP tiene una larga historia de colaboración, especialmente con la CEPAL, el CLAD y la OCDE.

En segundo lugar, el INAP orienta sus actividades con el propósito de mejorarlas académica e institucionalmente de modo continuo. Una parte de su funcionamiento regular son las evaluaciones de los programas, cursos y servicios. Las unidades que realizan evaluaciones académicas y auditorías de calidad son entidades internas. Se trata de instancias que coordinan sus labores con la Secretaría de Gestión Pública dependiente de la Presidencia de la Nación o que contratan unidades foráneas para el efecto.

La unidad del gobierno federal encargada de planificar, implementar y apreciar los procesos de evaluación, es la Dirección de Coordinación de Capacitación. Se trata de una repartición con la función de acreditar a las entidades que prestan servicios de formación y capacitación pública, especialmente en las provincias. También la Dirección evalúa y certifica los programas y cursos asumidos como productos que, aunque temporalmente concluidos, se encuentran en proceso de mejora de su diseño curricular e implementación institucional. Para el desarrollo de las funciones de la Dirección, el apoyo que presta el INAP es valioso y profesionalmente pertinente.

En tercer lugar, al INAP le corresponde liderar los procesos de capacitación del personal directivo de las entidades gubernamentales encargado de dirigir los recursos humanos. Se trata de capacitar a los Directores o Jefes de los Departamentos de Recursos Humanos, a los técnicos de capacitación, a los asesores e inclusive a los docentes, instructores y formadores, de manera tal que lleven adelante procesos sostenidos de modernización del Estado argentino. Para esto el INAP tiene unidades encargadas en asesoramiento y formación, contribuye a detectar con precisión las necesidades de aprendizaje en los funcionarios de las entidades de gobierno, especialmente provinciales, señala las debilidades institucionales, contextualiza los problemas y diseña estrategias de capacitación para solucionarlos.

En cuarto lugar, el marco legal que organiza el funcionamiento del INAP establece la necesidad de que el Instituto planifique actividades plurianuales en las que ofrezca programas y cursos transversales de alta gerencia gubernamental. Se trata de actividades académicas diseñadas para funcionarios de alto rango de modo que trabajen como un elenco sinérgico, intercambiando experiencias e información, reflexionando colectivamente y nutriéndose de las opiniones de expertos del país y del exterior para orientar las decisiones del gobierno.

La realización de esta directriz institucional fundamental se ha logrado en medida considerable gracias a la Escuela Nacional de Gobierno. De este modo, el INAP se ha constituido no sólo en una entidad que brinda herramientas para el desempeño de las funciones públicas ampliando las competencias de los empleados, sino en un centro de alto nivel que enri-

quece las perspectivas de análisis de las políticas gubernamentales, promueve la orientación de opciones según criterios de modernización estatal y capacita a los funcionarios responsables de programas en desarrollar un desempeño estratégico en beneficio de la nación.

Los programas de capacitación de cuadros medios desarrollados por la **Escuela Nacional de Gobierno** se enmarcan dentro del propósito institucional de crear líderes que comprendan y se comprometan con las estrategias políticas de alcance nacional. La Escuela capacita para que los funcionarios se apropien de los conocimientos de punta de las ciencias administrativas, la gestión de gobierno y las teorías políticas, contribuyendo con un desempeño eficiente a alcanzar los objetivos y las metas del gobierno, empleando racional y convenientemente, los recursos a su disposición.

El **Instituto Nacional de Capacitación Política** educa para el buen gobierno facilitado por el comportamiento ciudadano. Ofrece programas y actividades de interés para reflexionar sobre experiencias y proyectos políticos, institucionales, comunitarios, sociales y de la dirigencia. La entidad planifica la ejecución de programas, ciclos y seminarios teóricos y prácticos trabajando en acuerdo con varias universidades nacionales. Con la participación de especialistas y personas con experiencia, ofrece herramientas e instrumentos para resolver los problemas que se presenten en una diversidad amplia de contextos.

2. MISIÓN Y DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES

El **Instituto Nacional de la Administración Pública** es una entidad subordinada a la Secretaría de Gestión Pública, que a la vez depende de la Presidencia de la Nación. Sus líneas directrices de constitución refieren la misión de planificar, implementar y evaluar los planes institucionales y operativos que permitan la capacitación de los funcionarios públicos en Argentina, no solamente a nivel federal, sino también provincial e inclusive a nivel municipal. Tal misión, permite mejorar las competencias garantizando la idoneidad en el desempeño de los cargos públicos.

La Dirección Nacional del INAP es la máxima instancia ejecutiva de la entidad. A ella se subordinan tres Direcciones específicas: La Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, la Dirección de Investigaciones y la Dirección de Documentación. La Dirección Nacional dinamiza el desenvolvimiento de la Escuela Nacional de Gobierno. Finalmente, una unidad con alto impacto en el desarrollo de las actividades informativas es el Centro de Investigación y Documentación.

La más importante unidad del INAP es la **Escuela Nacional de Gobierno**. Creada por Ley de la Nación, se constituye en un espacio que forma y capacita a los funcionarios públicos independientemente de su filiación partidaria. Más aun, pese a que exista ésta, promueve que sean la responsabilidad, la dedicación y el trabajo evidenciado por los estudiantes en la Escuela, lo que decida su estabilidad y promoción laboral. Sin embargo, en su estructura organizativa prevalece la de-

pendencia en línea de las decisiones del gobierno en ejercicio a través de la Secretaría de Gestión Pública y del INAP.

Establecida para formar a directivos que gestionen con profesionalismo la implementación de las políticas gubernamentales, la Escuela cuenta con recursos específicos asignados a través de la Secretaría de Gestión Pública. La venta de servicios y publicaciones, la realización ocasional de seminarios y otros eventos académicos, además de los acuerdos suscritos con instituciones nacionales e internacionales, proveen a la entidad de recursos financieros adicionales. La norma vigente también le autoriza a recibir donaciones y a que el Estado efectúe transferencias o legaciones en su beneficio.

En la normativa referida a la organización de la Escuela se establece que no es una entidad hegemonizada por el gobierno en ejercicio, ni puesta al servicio de un partido político, un gremio, una empresa o cualquier otro actor institucional o político. En su interior, no prevalecen pugnas de poder y se rige por criterios de mérito profesional e intelectual, formando y capacitando a los funcionarios para que logren competencias y se desempeñen con eficiencia, honestidad y compromiso con el país.

La entidad no restringe el acceso, el desempeño ni el egreso, a ningún miembro de la comunidad educativa. Es inclusiva, tanto para estudiantes o interesados en inscribirse a sus programas y cursos, como para docentes, investigadores e inclusive funcionarios de apoyo a la entidad. Tampoco promueve preferencias para que algunos egresados ocupen cargos públicos, no otorga privilegios y si bien trabaja con funcionarios en ejercicio de la administración del Estado, tanto a nivel nacional como provincial, también participan de los programas y cursos de la Escuela, miembros de partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil y representantes gremiales de trabajadores y empresarios.

Sin embargo, recientemente se han impulsado algunos intentos de transformación de la estructura organizacional de la Escuela, procurando su autonomía del INAP y orientándola a que otorgue servicios de capacitación y formación a los líderes de los partidos políticos con expectativas de triunfo electoral. Pero, siendo una entidad del gobierno federal, tales propuestas no han prosperado. En cualquier caso, cabe señalarlas para comprender las tendencias que pretenden imponer una dinámica determinada. Motivada supuestamente en evitar que la Escuela sirva solamente a los intereses del gobierno en ejercicio, se promovió la promulgación de una ley enfatizando que la entidad satisfaga la necesidad de que los partidos políticos sean apoyados por el Estado a través de la preparación de sus cuadros y dirigentes como potenciales funcionarios públicos.

Según la fundamentación, la Escuela no debería formar sólo a una clase dirigente identificada con el gobierno en ejercicio. Debido a que los partidos juegan un papel fundamental en la modernización del Estado y en las tareas de construcción democrática, la capacitación responsable, la formación de competencias técnicas, de habilidades para la concertación social y el diálogo, y la preparación para hacerse cargo de actividades específicas en el ser-

vicio civil en una democracia pluralista, pluri-partidaria y que fortalezca a las instituciones, debería incluir la preparación de cuadros y dirigentes de partidos.

Según la propuesta de ley, la Escuela Nacional de Gobierno debería tener un Consejo Rector que la dirigiría, un Cuerpo de Asesores especializados, un Secretario General y un Secretario Académico. Asimismo, pertenecerían a ella un plantel pluralista de docentes con especialidades diferentes, investigadores de trayectoria y coordinadores de programas.

El Consejo Rector estaría presidido por un funcionario designado por la Secretaría de Gestión Pública. A las sesiones de dicho Consejo asistirían un representante del Directorio del INAP, un representante de las universidades nacionales, particularmente de la Universidad de Buenos Aires, y un número determinado de miembros de los partidos políticos con presencia en el Parlamento. Tales funciones durarían cuatro años y serían honoríficas.

El Consejo Rector tendría la función de dirigir la administración general de la Escuela. Aprobaría los Reglamentos de la entidad y promovería, a través de la Secretaría de Gestión Pública, el presupuesto anual. Establecería, coordinaría y supervisaría las condiciones de ingreso de los aspirantes, aprobaría los diseños curriculares elaborados por un plantel de profesionales considerando su pertinencia y calidad, y verificaría la idoneidad del plantel docente, del administrativo, del equipo de investigadores y de los asesores de la Escuela. También gestionaría las pasantías, los acuerdos internacionales, las becas, la cooperación técnica y la firma de convenios con entidades similares o análogas. Finalmente, autorizaría la implementación de nuevos programas, proyectos y cursos.

El Consejo Rector aprobaría la designación de autoridades siguiendo criterios de mérito profesional e idoneidad académica. Sesionaría procurando resolver los temas de su competencia por consenso. En ausencia del representante de la Secretaría de Gestión Pública, lo substituiría el representante del INAP. La Escuela sería asesorada en asuntos académicos y científicos por un Consejo Consultivo donde participaría el Presidente del INAP y miembros de la comunidad intelectual con incuestionable prestigio. El asesoramiento se daría por requerimiento del Consejo Rector.

Las funciones del Secretario General de la Escuela serían ejecutar, desarrollar y evaluar los planes y políticas de formación establecidas por el Consejo Rector. Ejercería el cargo por dos años. En el caso del Secretario Académico, sería el encargado de velar por el buen desarrollo, desde la planificación hasta la evaluación, de las actividades académicas llevadas a cabo por la Escuela en sus programas, cursos y proyectos.

El INAP tiene dos áreas de formación y dos de capacitación. Las dos primeras se refieren a la modernización del Estado y al desarrollo de competencias que permitan el mejor desempeño profesional. Las otras dos refieren los problemas del Estado y la sociedad, además de

la asistencia técnica y la cooperación que ofrece la entidad a las instituciones públicas. De manera colateral, el Instituto desarrolla otras actividades formativas transversales con la participación de diversas organizaciones.

La **Escuela Nacional de Gobierno** se inspira en el pensamiento de Domingo Faustino Sarmiento quien creía que la educación del pueblo es condición irrecusable para la construcción de la democracia y el desarrollo del país. Se trata de una institución encargada de formar líderes sociales y políticos para que proyecten, debatan y construyan una sociedad de justicia y equidad. La Escuela forma agentes que desplieguen un pensamiento estratégico capaz de promover redes de integración social, intercambien conocimientos, reflexionen sobre sus experiencias políticas y adquieran competencias que faciliten una administración eficiente del Estado. Su característica es vincular la política con la sociedad mediante el pluralismo, proyectando la diversidad y la inclusión de actores ciudadanos en el desempeño de las funciones públicas.

La Escuela con sede en Buenos Aires, reúne a ciudadanos de todas partes de Argentina para formarlos y capacitarlos, predisponiéndolos subjetivamente y otorgándoles las competencias para que coadyuven a enfrentar y realizar con éxito las políticas de cambio. Incide en formar la honestidad en el desempeño de los cargos públicos, a trabajar con dedicación por el crecimiento del país y a comprender que el funcionario del Estado es un servidor de la sociedad con alta responsabilidad. La Escuela permite comprender los problemas del país, posibilita valorar y ejecutar las políticas del gobierno y hace que los administradores contribuyan a que las instituciones construyan la democracia.

La Escuela no es una entidad hegemonizada por el gobierno de turno, ni puesta al servicio de un partido político, un gremio, una empresa o cualquier otro actor institucional. No existen pugnas de poder, se rige por criterios de mérito profesional e intelectual, forma para que los funcionarios sean eficientes, honestos, incorruptibles y dispuestos a contribuir al desarrollo de la sociedad sirviendo a las políticas de gobierno, habida cuenta de la legitimidad de su origen radicado en la voluntad popular.

Los asistentes a la Escuela se forman para ser parte de una clase dirigente capacitada y responsable, con indiscutibles competencias técnicas, habilidad para la concertación social y el diálogo, y con la firme certeza de que su trabajo servirá para mejorar la democracia pluralista, el fortalecimiento de la institucionalidad y una gobernabilidad sustentable.

Que sea una institución “inclusiva” implica que no restringe el acceso, el desempeño, el egreso ni la promoción para ocupar cargos públicos, tampoco otorga privilegios a ningún participante. Si bien capacita a quienes desempeñan funciones en la administración del Estado, tanto a nivel nacional como provincial, también participan de los programas y cursos de la Escuela, miembros de partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil y representantes gremiales de trabajadores y empresarios.

Las actividades de formación y capacitación que se despliegan en la Escuela, se realizan articulando contenidos académicos, intelectuales, teóricos, prácticos y profesionales con las experiencias de trabajo y las perspectivas que aportan los asistentes, en sujeción a las políticas públicas definidas durante el periodo gubernamental correspondiente.

En lo que concierne al **Instituto Nacional de Capacitación Política**, siendo una dependencia del Ministerio del Interior de la Argentina, se encarga de atender la educación política vinculada a la práctica. Se organiza para que prevalezca en la entidad la disponibilidad para atender múltiples demandas realizando un conjunto amplio de actividades.

Guiado por el propósito de fortalecer la cultura democrática de los argentinos, el INCAP busca elevar la calidad moral de las actuaciones de los dirigentes sindicales, vela por la eficiencia en el desempeño de las funciones en instituciones de la República, fortalece a la comunidad y ofrece los recursos requeridos para probar ideas, innovaciones y sugerencias como si se tratara de un laboratorio político. También la entidad se organiza de manera conveniente para ofrecer servicios libres y gratuitos a los ciudadanos, de modo que las prácticas políticas, sociales, comunitarias, institucionales y de dirigencia contribuyan a la vida cívica y a los intereses públicos orientados por la democracia y el desarrollo.

El INCAP educa para gobernar. Ofrece programas y actividades a quienes tengan interés en reflexionar sobre sus experiencias y quieran proyectar auspiciosamente las prácticas políticas, institucionales, comunitarias, sociales y de dirigencia que hayan tenido en el pasado. La entidad planifica la ejecución de programas y de seminarios teóricos y prácticos que se repiten en ciclos. Trabaja en acuerdo con varias universidades nacionales formando a quienes quieran ser parte de las actividades gracias a la concurrencia de especialistas.

En lo que concierne a la capacitación, la oferta académica se dirige a actores políticos de cualquier comunidad del país. El INCAP les ofrece las herramientas y los instrumentos que les permitan resolver los problemas que se les presentan en el lugar donde acontecen.

3. ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

El **Instituto Nacional de Administración Pública** desarrolla actividades de capacitación ofertadas tanto a instituciones públicas nacionales y provinciales, como a entidades municipales y a otras de cooperación. Las áreas de formación que desarrolla incumben la modernización del Estado y el desarrollo de competencias; pero también abarca aspectos articulados con la problemática del Estado y de la sociedad y, de manera particular, la asistencia técnica y la cooperación.

En lo concerniente a la modernización del Estado, el INAP impulsa políticas, programas y proyectos que permitan fortalecer la administración, institucionalmente y en lo concerniente a la prestación de servicios a los ciudadanos. Con los cursos de formación de formadores, el Instituto prepara para cumplir labores de instructores y de docentes en los procesos de capacitación para la modernización y la innovación de la gestión pública. Desarrolla diversas áreas de gestión según las competencias y necesidades funcionales y operativas.

Las actividades para formar competencias incluyen contenidos que permitan afianzar el desempeño en las organizaciones estatales. La capacitación está destinada a directivos,

agentes y funcionarios, mejorando sus competencias profesionales, motivando la adquisición y fortalecimiento de habilidades básicas y específicas, y estimulando sus actitudes y gestos en beneficio del interés público. Se trata de procesos de capacitación que sean transferidos y puestos en acción de manera cotidiana, profesional y según la estrategia de cada organización, la definición de sus objetivos y sus proyecciones inmediatas.

El INAP tiende a que el proceso de capacitación identifique las necesidades de los asistentes y de las instituciones, ensaya modelos de simulación para poner en juego ciertas competencias existentes y posibles, permite resolver los problemas, impulsa los procesos de cambio en curso y prevé las competencias profesionales que se requerirán en el futuro de acuerdo a la perspectiva del entorno social y técnico.

Para tratar la problemática del Estado y la sociedad, el INAP extiende las actividades de capacitación a la ciudadanía en general. Fomenta la visualización de los espacios de poder como entornos de interés público donde concurren interpretaciones e intereses políticos que pueden conciliarse. Las conferencias, los seminarios y los talleres que el INAP organiza buscan construir consensos, motivar la inteligencia y la tolerancia para una convivencia democrática que supere los conflictos de modo civilizado. La capacitación de la ciudadanía releva las ideas, monitorea los enfoques y los abordajes de participación social, evalúa las demandas de la sociedad civil y señala las acciones posibles del gobierno a corto y mediano plazo, relacionándolas con prestaciones de calidad e involucrando a organismos públicos, representaciones sectoriales y organizaciones no gubernamentales.

Finalmente, el INAP desarrolla asistencia técnica para gestionar la capacitación. Es una oferta a las organizaciones públicas provinciales y locales para que planifiquen, ejecuten y evalúen actividades de capacitación para desarrollar competencias en su personal. El Instituto INAP transfiere herramientas para el proceso educativo precisando los aspectos críticos de cada entorno provincial y municipal. En esta área de capacitación participan entidades universitarias, académicas y centros de formación que ofrecen a los profesionales becas para incluirse en programas académicos o cumplir pasantías en el servicio público.

La oferta de formación de la **Escuela Nacional de Gobierno** se enmarca dentro del propósito de crear cuadros directivos y líderes que desarrollen un pensamiento estratégico con perspectiva nacional. La Escuela se constituye en un escenario de integración social, de intercambio de conocimientos y de contrastación de experiencias que permitan conocer contenidos y emplear habilidades para la gestión de políticas públicas.

En primer lugar, la Escuela ofrece capacitar a los asistentes de manera que se apropien de los conocimientos de punta de las ciencias administrativas, la gestión de gobierno, las teorías políticas y el conjunto de temáticas pertinentes, propias de los distintos campos disciplinares. Dicho bagaje cognitivo les permitirá ser competentes, profesional, ejecutiva, política, administrativa, metodológica y teóricamente; dándose, en consecuencia, la esperada modernización administrativa del Estado.

En segundo lugar, a los actuales funcionarios o a los futuros miembros de instancias de poder que trabajan en cargos públicos, la Escuela les ofrece una formación que genere un nuevo estilo de desempeño laboral. Se trata de que los funcionarios del siglo XXI tengan

firmes convicciones morales acerca de sus responsabilidades como servidores públicos, sean los guardianes y facilitadores de los procesos administrativos de interés común, y busquen ser personas que con su vida y sus actos difundan credibilidad social en el sistema democrático. Erradiquen la corrupción, la deficiencia, el tráfico de influencias y otros males endémicos extendidos en la administración del Estado, esforzándose por prestigiar su propia actividad laboral, a la sociedad y al país.

En tercer lugar, los líderes y gestores, las personas que despliegan sus actividades en distintos escenarios políticos que no son necesariamente los cargos públicos, también pueden vincularse con las actividades de la Escuela. En estos casos, la oferta de formación delimita y proyecta la acción dentro del sistema, establece pautas de conducción y participación social respetando los derechos democráticos y constitucionales de los distintos actores sociales, y contribuye a la formulación e implementación de políticas que sirvan para resolver los problemas de coyuntura.

El **Instituto Nacional de Capacitación Política** es una institución en la que se aprende a gobernar, se ensayan formas singulares de praxis orientada por la teoría y se prueban ideas como si se tratara de un laboratorio político. Proyectan nuevas gestiones del Estado y prevén la forma de hacerlo de manera inclusiva, participativa y democrática, convirtiendo la diversidad de ideas en proyectos que se contrastan con los hechos cotidianos.

La entidad ofrece servicios a los ciudadanos interesados en recrear sus prácticas políticas, sociales, comunitarias, institucionales y de dirigencia de forma pública, libre y gratuita. A partir de la identidad política argentina y según el proyecto nacional preeminente, se estudian y resuelven los problemas que la comunidad política ha enfrentado en la historia del país, los que se dan en el presente y los que la prospectiva permite prever para el futuro. Prevalece el interés por fortalecer la cultura democrática de los argentinos elevando la calidad y la moral de las actuaciones de los dirigentes, velando por la eficiencia en el desempeño de las funciones en las instituciones de la república, redefiniendo prácticas que fortalezcan a la comunidad y recreando los lazos sociales con credibilidad en la democracia.

Las actividades del INCAP incluyen la investigación, la formación, la capacitación, el asesoramiento y la información. Las tareas se efectúan en el interior del país, en especial, en las ciudades capitales. En cuanto al asesoramiento, cabe destacarse que el INCAP lo ofrece a las entidades gubernamentales que lo requieran; de igual manera, la tarea de informar sobre las actividades del Instituto se da a través de las publicaciones en las que se comunica, instruye y comparte con la comunidad.

a. Formación y capacitación

El **Instituto Nacional de Administración Pública** desarrolla actividades académicas transversales en acuerdo con instituciones nacionales y locales. Impulsa la difusión de estilos de enseñanza en los que prevalezca la aplicación de metodologías participativas, la institucionalización del trabajo de las comunidades laborales para mejorar la administración pública y el fortalecimiento de la relación entre las áreas políticas de la gestión pública y la

sociedad. Tales actividades sirven para identificar las necesidades de capacitación, construir agendas curriculares y dimensionar el valor de la práctica.

La formación que el INAP promueve, motiva a que el funcionario adquiera conocimientos, tenga dominio de tecnologías y desarrolle principios de conducta, de manera que desempeñe funciones elaborando políticas y ofreciendo soluciones a los problemas sociales e institucionales. Después de los grados académicos correspondientes a la licenciatura, el INAP ha establecido como estudios relevantes de postgrado, la Especialización en Abogacía del Estado y la Especialización en Dirección Pública.

La Especialización en Dirección Pública, como grado académico, consiste en un programa diseñado por el INAP para directivos y pre-directivos. Requiere formación universitaria previa y su desarrollo incluye 400 horas de formación. Está organizado en módulos con contenidos temáticos diseñados de modo flexible y con opciones. Los módulos de este programa son “Estado y sociedad”, “Políticas públicas”, “Gestión pública”, “Administración gubernamental” y “Competencias directivas”.

Existe otro programa de formación que otorga un certificado equivalente a un Diploma. Se trata de capacitación en “Gestión de organizaciones públicas”, tiene 300 horas de formación y lo componen los módulos “Estado y sociedad”, “Gestión pública”, “Administración gubernamental” y “Gestión organizacional y calidad”. Para participar en él no es necesario contar con título universitario. Otro Diplomado es “Gestión de organizaciones públicas en la orientación en gestión de la capacitación”.

Las áreas de formación y capacitación en las que la **Escuela Nacional de Gobierno** trabaja son las siguientes: En primer lugar, motiva y promueve actitudes asertivas que dinamicen el desempeño de las funciones privilegiando la implementación de políticas públicas. Tales actitudes se complementan con una formación adecuada, crítica y creativa que identifica las debilidades, carencias y errores de aplicación delimitada y singular, impuesta por líneas generales, permitiendo diseñar implementaciones alternativas.

En segundo lugar, la Escuela despliega el área de capacitación para la negociación de los conflictos cuando participan entidades y autoridades gubernamentales. En este caso, la entidad forma equipos políticos y técnicos que sean capaces de ofrecer soluciones efectivas a los conflictos y elaborar estrategias de acción y escenarios para el gobierno.

En tercer lugar, otro ámbito de trabajo educativo de la Escuela radica en la capacitación de personal para analizar las problemáticas del Estado y la sociedad argentina, formando gestores del diálogo que alienten encontrar política y técnicamente, soluciones de consenso. Aquí se incluye la formación de negociadores para aunar en el marco democrático, la acción sesgada de los partidos políticos, las reivindicaciones parciales de la sociedad civil y las tendencias de práctica política no siempre dadas según la justicia, la participación, la moral, la solidaridad, el acuerdo y el entendimiento.

Los programas regulares del **Instituto Nacional de Capacitación Política** abarcan tanto la formación como la capacitación en diversas áreas relacionadas con teoría y ciencia política, la gestión y administración gubernamental local y la profundización de la cultura democrática.

tica. El Instituto despliega el “Programa nacional de formación de dirigentes y fortalecimiento político”. También trabajó en el diseño de los siguientes programas: “Programa nacional *Proyecto generación del bicentenario*”, “Programa nacional de gestión local para el desarrollo”, “Programa nacional de capacitación para autoridades electorales” y el “Programa nacional *INCAP construye ciudadanía*”.

Para la realización del “Programa nacional de formación de dirigentes y fortalecimiento institucional” impartido por el INCAP se ha definido desplegar la formación especializada de los asistentes con base en cuatro módulos impartidos por notables profesores de universidades públicas y privadas: “Historia del pensamiento nacional y universal”, “Economía para el desarrollo”, “Estado y democracia: fortalecimiento institucional” y “Liderazgo político y gobernabilidad: el arte de gobernar”.

Los programas, además de la parte introductoria y de orientación, incluyen módulos. Cada módulo desarrolla varias clases asignadas a uno o más docentes según su especialidad. En las clases se usan textos determinados, abordándose temáticas desde distintas perspectivas. Cada docente expone los contenidos de su propio trabajo intelectual, expresado en los textos *en línea* que están a disposición de los asistentes. La mayor parte de los textos son de autoría del docente, de modo que el desarrollo del proceso estimula a que los asistentes, habiéndolos leído previamente, los confronten con el principal sustentador del contenido. El nivel académico y especializado de la formación ofrecida a los asistentes y a las personas interesadas que visiten el portal del INCAP es destacado.

Los seminarios que el INCAP ofrece abordan temáticas regionales y de coyuntura, aspectos relacionados con las demandas de los destinatarios y tópicos de análisis: “Política ambiental: circuitos y tratamientos de residuos”, “Producción regional y local: clusters y encadenamientos productivos”, “Finanzas públicas, la cuestión impositiva a nivel local y la gestión presupuestaria”, “Comunicación social y política”, “Planificación y desarrollo local”, “Comunicación institucional”, “Liderazgo y conducción política”, “El arte de gobernar: política y sociedad”, “Lectura y análisis de encuestas”, “Generación de programas y construcción de proyectos”, “Los partidos políticos en el proyecto nacional”, “La construcción de los derechos civiles políticos y sociales” y “El rol del movimiento obrero en el contexto político de la Argentina actual”.

b. Periodos y grados ofrecidos

El **Instituto Nacional de Administración Pública** ha definido un amplio campo de asistencia técnica y de cooperación académica. Incluye programas para impulsar procesos de gestión que promuevan la capacitación y el desarrollo profesional de funcionarios del gobierno federal y de las provincias. Los periodos de formación, los certificados y títulos ofrecidos varían según los acuerdos y los procesos en curso. Existen acuerdos para el desarrollo profesional de los funcionarios públicos con instituciones como la FLACSO o la OEA, con siete universidades nacionales y con centros de excelencia destacados como la Universidad de Buenos Aires o la Universidad Católica Argentina. Así, los funcionarios que se forman, pueden adquirir títulos profesionales, de postgrado o de especialización.

El Instituto asume que es una obligación del Estado ofrecer los medios para que funcionarios públicos de las instituciones culminen sus carreras universitarias o efectúen estudios de postgrado para desempeñarse eficientemente en las entidades donde trabajan. Para realizar este objetivo, el INAP ha identificado algunas carreras como prioritarias. La formación la reciben los interesados en entidades como universidades, escuelas profesionales u otras instituciones con las que el Instituto mantiene acuerdos.

Pero, si bien el INAP lleva adelante convenios y apoya la formación y perfeccionamiento profesional, no otorga por sí mismo, títulos con grado académico. Esta tarea incumbe a las instituciones con las que trabaja: las universidades. Sin embargo, debido a que el INAP organiza en colaboración con otras instituciones públicas o privadas, distintas actividades de discusión, reflexión y difusión de resultados de investigación, tanto a nivel nacional como internacional; extiende certificados. Por ejemplo, una actividad que tuvo notable impacto, en la que hubo una considerable cantidad de asistentes y contó con expositores de más de diez universidades argentinas, estadounidenses y europeas, fue el evento internacional “Jornada sobre el Estado, instituciones políticas y sociedad”.

La mayor cantidad de actividades académicas organizadas y desarrolladas por la **Escuela Nacional de Gobierno** son cursos cortos en forma de conferencias, seminarios, simposios, disertaciones, debates, jornadas de reflexión, mesas redondas y paneles. La asistencia a dichos eventos acredita a quienes evidencien un número mínimo, los respectivos certificados. El tiempo de tales actividades varía desde algunas pocas horas en una sola jornada hasta algunos días con la participación de varios expositores.

Para la realización de los programas de la Escuela, los periodos de formación están delimitados de manera más rigurosa. Por ejemplo, el “Programa de formación política” constituido en la primera parte general por seis cursos distribuidos en tres trimestres, desarrolla en total 144 horas reloj. Los estudiantes, para aprobar esta fase, aparte de cumplir de manera satisfactoria los requisitos establecidos por los docentes encargados de las clases, deben acreditar la asistencia, al menos, al 75% de las sesiones de cada curso.

Para obtener la certificación de haber aprobado el primer ciclo del “Programa de formación política” auspiciado por la Escuela, los asistentes debían rendir una prueba final de “elección múltiple” que se aplicaba a fines de cada año. Por lo demás, el docente tuvo siempre las prerrogativas para aplicar los criterios y el sistema de evaluación que mejor le pareciera, habida cuenta de los logros alcanzados en el proceso educativo. El certificado de aprobación del primer ciclo habilita a realizar el segundo, planificado con contenido técnico e instrumental, sin que su aprobación autorice la extensión de ningún grado académico. La formación política específica se da en la segunda fase durante el siguiente año lectivo. Aquí se estimula la adquisición de competencias especializadas con contenidos técnicos e instrumentales definidos de acuerdo a los intereses de los asistentes, a las demandas del momento y a las prioridades institucionales.

Para la evaluación de los programas, los cursos y los componentes del desempeño institucional, la Escuela integra las formas, objetos, actores, instrumentos y propósitos de manera

sistémica. Sin embargo, en las últimas gestiones hay una disminución de las exigencias establecidas cuando se dio por primera vez el “Programa de formación política”.

Por lo demás, es justo reconocer que en el último quinquenio se ha dado un proceso de madurez institucional y académica en la oferta de perfeccionamiento profesional que realiza la Escuela. El año 2004 hubo sólo seis conferencias sobre temas como “Políticas de promoción de las exportaciones” y “Pensamiento nacional”. Ese mismo año la Escuela organizó dos talleres y la realización de la “Jornada de formación para dirigentes sociales: una sociedad de todos con un Estado para todos”. En cambio, en la gestión 2005, la oferta especializada de la Escuela diseñó el “Programa de formación política” como su principal actividad.

Por una escasa demanda evidenciada tendencialmente después de un inicio auspicioso, debido, por otra parte, a la carencia de coherencia entre los resultados de estudio que lograban los participantes y el reconocimiento laboral o el ascenso en cargos públicos, debido también a las dificultades que se presentan en la formación y capacitación de personas maduras con obligaciones laborales y familiares; es posible presumir que la disminución de exigencia académica en el “Programa de formación política”, se haya dado de manera inevitable.

El **Instituto Nacional de Capacitación Política** ofrece programas de formación y capacitación cortos. Por ejemplo, el “Programa nacional de formación de dirigentes y fortalecimiento institucional” se dictó durante diez viernes consecutivos de 16:00 a 20:00 horas. La ejecución del programa se dio de forma simultánea en las provincias de Santa Cruz, Tucumán, Misiones, Santa Fe, Mendoza de San Rafael y Santiago del Estero. La carga horaria fue de 40 horas lectivas.

La certificación académica que ofrece el INCAP por la asistencia a los programas y seminarios que patrocina corresponde, por lo general, a documentos académicos que evidencian una carga horaria oscilante entre 4 y 8 horas de actividades presenciales en el primer caso, y entre 12 y 24 horas en el segundo. En los programas virtuales la certificación se incrementa ostensiblemente de acuerdo a la planificación correspondiente. El INCAP tampoco imparte títulos con grado académico.

c. Diseños curriculares

Las actividades de formación y capacitación que desarrolla el **Instituto Nacional de Administración Pública** se sujetan a una planificación curricular según el enfoque por objetivos. Las partes de los planes incluyen los objetivos de las unidades que se desarrollarán, los requisitos académicos, formales e institucionales para quienes sean parte de los programas y cursos, las competencias que los asistentes lograrán a la conclusión de los mismos, el temario que se conocerá en detalle, sea de modo presencial o virtual, el sistema de evaluación que se aplicará y otros puntos adicionales.

El área de formación de competencias impartida por el INAP incluye siete programas, cada uno con el respectivo diseño curricular. Primero, el programa “Formación directiva y profesional” integra alrededor de 30 contenidos entre los que cabe destacar “Negociación efecti-

va”, “Liderazgo en contextos y organizaciones complejas”, “Comunicación y relaciones interpersonales”, “Desarrollo de equipos de trabajo”, “Comunicación institucional”, “Ética en la función pública”, “Gestión de políticas públicas”, “Procedimientos administrativos para no profesionales”, “Herramientas jurídicas para la gestión pública”, “Control gubernamental”, “Ceremonial y relaciones públicas institucionales”, etc.

Segundo, el programa “Políticas públicas” tiene contenidos como “Herramientas metodológicas para la evaluación de organizaciones de la sociedad civil”, “Seguridad turística” o “La protección de los consumidores en el ordenamiento jurídico argentino”. En tercer lugar, el programa “Gestión administrativa”, con más de 20 contenidos, cuenta por ejemplo, con “Gestión administrativa para responsables de gestión documental”, “Escribir, revisar y corregir textos administrativos”, “Comunicación y atención al público”, “Optimización de procesos”, “Técnicas para la redacción de informes”, “Aprendizaje y uso comparado de recursos de ofimática”, “Cableado estructurado” y “Trabajo colaborativo a distancia con recursos gratuitos de Internet”. En cuarto lugar, el programa “Mantenimiento y servicios”, implementado en cooperación con la Universidad Tecnológica Nacional, desarrolla contenidos sobre “Instalaciones eléctricas”, “Instalaciones sanitarias de gas”, “Carpintería en madera”, “Construcciones” y “Seguridad en el trabajo”.

El programa “Formación de formadores” diseñado para aplicarse a los instructores y docentes del INAP incluye contenidos sobre “Herramientas para el diseño de actividades de capacitación”, “Formación de instructores: información en secuencia de capacitación” y “Método de estudio de casos como estrategia de formación”. Finalmente, los programas “Integración y discapacidad en la administración pública” y “Terminalidad de la educación media” desarrollan, respectivamente, contenidos relacionados con “La comunicación mediante lengua de señas argentinas” en el primer caso, y, en el segundo, “Tutoría de alumnos”, “Facilitación de grupos de estudio”, “Asesores de formación”, “Comprensión lectora y técnicas de estudio” y “Autoafirmarse al retomar los estudios”.

El área de capacitación a la ciudadanía en temas concernientes al Estado y la sociedad incluye dos programas: En primer lugar, “Estado, desarrollo democrático y construcción de ciudadanía” en el que se dan contenidos sobre “Ciudadanía: representación, participación y democracia en la Argentina actual”. El segundo programa, “Participación y liderazgo político y social”, tiene un diseño curricular con prevención y resolución de conflictos, capacitación, estímulo y fortalecimiento a la participación política de jóvenes líderes, mujeres, emprendedores productivos y autoridades de mesas electorales.

Siendo la principal actividad académica regular de la **Escuela Nacional de Gobierno**, la realización del “Programa de formación política”, la actividad se ha perfeccionado desde hace varios años. Para que se inscriban en él, las personas interesadas debían presentar en un principio, el patrocinio de alguna entidad sindical, gremial, partidaria, institucional o cívica. Sin embargo, este criterio se ha eliminado posteriormente ofreciéndose el programa al “público en general”. Por lo demás, concluida su formación, las personas que aprueben el programa pueden tener expectativas respecto a acceder a cargos públicos.

El diseño curricular del “Programa de formación política” y su organización académica se dan con base en la articulación de cursos. Debido a que con este programa la Escuela Na-

cional de Gobierno pretende formar líderes y actores con roles relevantes en la sociedad civil, ha diseñado contenidos que se imparten de modo regular en periodos lectivos trimestrales. Cada estudiante elige dos cursos en cada trimestre, debiendo aprobar seis cursos en los tres trimestres que se ofrecen anualmente. Los cursos que constituyen la primera parte del programa son “Gobierno y sociedad”, “Análisis de políticas públicas”, “Historia social argentina”, “La economía argentina en la economía global”, “Estructura social argentina” e “Instituciones, poder y representación política”.

Para la gestión 2007 se han redefinido los cursos del programa, modificándose las especificaciones académicas iniciales. En el nuevo diseño las asignaturas son “Aplicación de normas y criterios de gestión de calidad en un cuerpo legislativo”, “Administración financiera gubernamental”, “Argentina en el contexto internacional: relaciones en los últimos 25 años”, “Estado, sociedad y representación” y “Economía argentina contemporánea”.

Considerando la historia reciente del “Programa de formación política”, otros cursos que se han dado según las variaciones y reajustes curriculares fueron “La Argentina agro-exportadora”, “El Estado de bienestar”, “La Argentina reciente”, “El momento actual y la apertura de una nueva etapa”, “Sistemas electorales”, “Comunicación política”, “Técnica legislativa” y “Técnica presupuestaria”. Han variado las regulaciones académicas iniciales, llegándose a disminuir la carga horaria de un curso en la gestión 2006 a ocho horas reloj y rebajando la obligación curricular de aprobar sólo cuatro cursos en la primera fase.

En la Escuela se programan actividades anuales ofrecidas a distintos destinatarios, entre las principales cabe referir seminarios, conferencias, jornadas de discusión, capacitación rápida y otros eventos académicos. La planificación de estos cursos cortos no implica efectuar un diseño curricular detallado, aunque la Escuela prevé su ejecución con anticipación, poniendo a disposición los medios requeridos y una adecuada organización.

El diseño curricular de los programas, cursos y seminarios que ofrece el **Instituto de Capacitación Política** varía según se trate de programas amplia y regularmente repetidos en el interior de la República, según se impartan cursos demandados por los destinatarios o según se trate de seminarios ofrecidos para distintos actores a partir de las gestiones e intereses que hayan emergido de diversas autoridades locales.



Por ejemplo, para el “Programa nacional de gestión local para el desarrollo”, programa presencial para funcionarios municipales del ejecutivo provincial y para concejales deliberantes efectuado en las provincias con la colaboración de intendentes, el INCAP ha elaborado un diseño por objetivos. El “objetivo general” es “mejorar la capacidad de gestión de los gobiernos locales”, en tanto algunos “objetivos específicos” señalan “capacitar a los funcionarios locales en hacienda, medioambiente y gobierno”.

Otros programas están destinados a una amplia población. Por ejemplo, para educarse en lo concerniente a los derechos ciudadanos, los participantes en el “Programa nacional *INCAP construye ciudadanía*”, deben cumplir el único requisito de tener más de 18 años.

Los seminarios ofrecidos por el INCAP regularmente son organizados en coordinación con las Municipalidades, los gobernadores y las universidades para que se impartan en las capitales o en ciudades de provincia. Debido a que se trata de cursos de corta duración, en su diseño curricular prevalece el diseño por competencias. Los seminarios “Liderazgo y conducción política” y “Planificación y desarrollo local” se repiten con frecuencia en distintas ciudades del interior. Otros que se dan regularmente son “Política ambiental”, “Herramientas para las organizaciones de la sociedad civil” y “Clusters”.

d. Metodologías de enseñanza

El **Instituto Nacional de Administración Pública** despliega la modalidad de formación a distancia ofertando a las instituciones públicas, el desarrollo de distintas actividades de capacitación. En esta modalidad se incluyen programas dirigidos a funcionarios que desempeñan cargos en distintos niveles jerárquicos y diversos campos. Por ejemplo, “Modernización del Estado” diseñado para funcionarios de alto nivel, “Introducción a una cultura de derechos humanos”, “Cómo operar el Sistema de Información para la Gestión”, “Facilitadores de emprendimientos productivos”, “Todos somos MERCOSUR”, “Introducción a la prevención y resolución de conflictos”, “Desarrollo humano”, “Capacitación de autoridades de mesas electorales”, “Gestión de calidad en turismo”, “Promoción de métodos participativos de justicia”, “Introducción al gobierno electrónico”, “Introducción a la gestión administrativa”, “El ABC de las exportaciones” y “Fortalecimiento de los derechos y la participación de las mujeres”.

También *en línea* el INAP ofrece capacitación para el empleo de paquetes de computación con aplicación en el desempeño público, capacita en el seguimiento de procedimientos administrativos, la redacción de informes, la búsqueda de información, el uso de herramientas electrónicas y otros contenidos de interés que sean útiles a funcionarios públicos de diversas áreas y niveles.

La **Escuela Nacional de Gobierno** integra diversos estilos de enseñanza y de aprendizaje considerando lo que requieren los asistentes para lograr los objetivos de una capacitación pertinente y una formación sólida. Las metodologías en los procesos de formación de líde-

res políticos y sociales y en la capacitación de administradores del Estado se dan en un clima académico pluralista que estimula la reflexión colectiva, el intercambio de ideas, la ideación y elaboración de proyectos, y la contribución amplia e irrestricta mediante el diálogo, para contribuir a gestiones estatales coherentes, cohesionadas y modernas.

La modalidad de enseñanza prevaleciente en la Escuela es la presencial. Los programas, cursos y actividades académicas se desarrollan en la sede de Buenos Aires. Para ampliar la cobertura se despliega una amplia difusión informativa a través del portal del INAP y el nexo de acceso a la Escuela. Cabe destacar que la perspectiva interdisciplinaria es recurrente. Se desarrolla gracias a que los docentes aplican el método de estudio de casos. Dirigen el debate que surge entre los asistentes para la comprensión multidimensional de los problemas y para que, consiguientemente, se encuentren hipótesis de solución. El proceso se completa con el incentivo a que los participantes expliciten sus opiniones críticas respecto de las acciones gubernamentales sobre la problemática estudiada.

Las estrategias metodológicas que se despliegan en el “Programa de formación política” patrocinado por la Escuela, integran el empleo de bibliografía pertinente, la motivación en las sesiones presenciales, la discusión de los temas, el uso de recursos didácticos convenientes y la evaluación.

El **Instituto Nacional de Capacitación Política**, entendiendo que el proceso docente educativo presencial no es sólo teórico sino incluye una dimensión práctica, ha definido que la realización de los programas de capacitación se debe dar en tres etapas: En primer lugar, la presentación de la problemática que se tratará en la sesión. En segundo lugar, el tratamiento detallado y sistemático de la misma. Finalmente, la construcción de soluciones y alternativas que redunden en beneficio del entorno local.

La metodología de los seminarios fija también tres fases: planificación, ejecución y evaluación. El diseño de las actividades académicas presenciales consiste, en primer lugar, en definir la temática, el título y la síntesis del seminario, incluidos los objetivos. En segundo lugar, el plan de clases prevé exponer o tratar los contenidos por unidades, dentro de las cuales se incorporan los módulos. Así, el módulo es el contenido mínimo impartido como taller o como exposición con participación motivada, permite la construcción de conocimientos articulados con las unidades, las clases y la temática de cada seminario. La conclusión del proceso se da con la realización de las distintas formas de evaluación.

En el “Programa nacional *INCAP construye ciudadanía*”, la metodología desarrollada por el Instituto consiste en que tres camiones con acoplado recorren pequeños y alejados pueblos de las provincias, impartiendo contenidos sobre los derechos de los argentinos. Del acoplado del camión se despliega un aula que permite, además de efectuar las sesiones, proyectar películas y otros materiales audiovisuales.

Las modalidades de enseñanza que implementa el INCAP incluyen tanto la modalidad presencial como la virtual. Por ejemplo, el “Programa nacional de gestión local para el desarrollo” se imparte con la asistencia de profesores en los recintos establecidos en las ciudades de provincia. En lo concerniente a la modalidad virtual, la elaboración de materiales

para la enseñanza programada, la administración a distancia de las actividades formativas y la evaluación se dan haciendo uso del entorno virtual de aprendizaje anejo al portal.

4. LA INVESTIGACIÓN EN LAS ENTIDADES

La Dirección de Investigación, dependiente del **Instituto Nacional de Administración Pública**, realiza y promueve la ejecución de estudios sobre la administración pública y el Estado. Algunas investigaciones terminadas son, por ejemplo, “Políticas de reforma y modernización del Estado nacional (1984-2007)” y “Los entes reguladores de servicios públicos privatizados: estudio de sus capacidades institucionales”. De manera regular, el INAP edita libros sobre temas de administración estatal, publicándose tanto en versión física como electrónica, varias revistas temáticas. Entre ellas cabe mencionar las siguientes: *Desarrollo institucional y reforma del Estado*, *Estado y sociedad*, *Políticas públicas*, *Gobierno electrónico* y los “Catálogos de publicaciones”.

El INAP dispone de documentación e información producida por el mismo Instituto, distribuida en sus unidades y puesta en circulación, especialmente de forma electrónica, como parte del sistema de capacitación de la administración pública. Los textos sirven para el intercambio bibliográfico, siendo un reservorio de información sobre la gestión pública y constituyendo un patrimonio del Estado. La biblioteca del INAP, tanto virtual como física, pone a disposición de las personas y las instituciones interesadas, el material de referencia.

Particular impacto tiene el Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública, unidad encargada de la recopilación, intercambio y acceso a información documental nacional e internacional. La Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública cuenta con recursos tecnológicos de punta y está encargada de la coordinación, cooperación y asistencia técnica para la articulación y los servicios que proveen las redes de información especializada en administración pública.

La Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública permite a organismos gubernamentales, no gubernamentales y académicos intercambiar y conocer documentos e informes sobre el sector. Funciona con una organización centralizada normativa e informativa con descentralización operativa y documental.

Emplea formatos de base de datos establecidos por la CEPAL, la CLAD y la OCDE, su alcance es internacional y es relativamente fácil integrarse a la red, toda vez que ofrece a cualquier usuario, los recursos documentales e informativos institucionales propios. Actualmente, participan alrededor de 50 entidades vinculadas a la red con sede sólo en la ciudad de Buenos Aires: instituciones del gobierno, universidades, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y organismos internacionales entre otros. Entidades de las provincias argentinas articulan diversas redes nacionales vinculándose a nivel internacional, por ejemplo, hay nexos con la Red Latinoamericana de Documentación e Información sobre Administración Pública.

No existe una entidad o dependencia de la **Escuela Nacional de Gobierno** encargada de desarrollar investigación. Sin embargo, en la medida en que la Escuela es parte del Instituto Nacional de Administración Pública, y éste despliega las actividades descritas para enfrentar los problemas y las necesidades del Estado, la investigación que se realiza en el INAP se vincula con las actividades y con los requerimientos de la Escuela, beneficiándola.

La investigación que se desarrolla en el **Instituto Nacional de Capacitación Política** se da gracias al trabajo de un selecto grupo de investigadores con reconocida trayectoria y alto nivel académico, especialmente en ciencias políticas, económicas y sociales. Sin embargo, también participan quienes han tenido importantes experiencias de liderazgo y gestión tanto en instituciones nacionales y provinciales, como quienes han enfrentado problemas y situaciones políticas en distintos ámbitos de la sociedad civil.

Las investigaciones, si bien tienen una finalidad teórica para coadyuvar al conocimiento disciplinar y multidisciplinar, buscan ante todo fortalecer la democracia argentina haciendo de la política la más importante herramienta que permita dirigir la transformación del país en vistas a los desafíos del siglo XXI. La forma de difundir y socializar los resultados de las investigaciones efectuadas es a través de su revista *Capacitación política* que estimula el diálogo democrático incluyendo a diversos actores de la política argentina. El órgano valora los derechos ciudadanos y la necesidad de cambiar las conductas políticas y la gestión en el gobierno, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales y los partidos políticos. Existe una versión *en línea* y los ejemplares impresos son distribuidos gratuitamente.

5. GESTIONES INSTITUCIONALES

En el **Instituto Nacional de la Administración Pública** se establecen las líneas directrices generales para planificar, implementar y evaluar los planes institucionales y operativos que permitan la capacitación de los funcionarios públicos en Argentina, mejorando sus competencias y garantizando idoneidad en el desempeño de los cargos confiados. La Dirección Nacional del Instituto es la máxima instancia ejecutiva. A ella se subordinan tres “Direcciones” específicas: La del Sistema Nacional de Capacitación, la de Investigaciones y la Dirección de Documentación. Asimismo, la Dirección Nacional dinamiza el desenvolvimiento de la **Escuela Nacional de Gobierno**. Una unidad con alto impacto es el Centro de Investigación y Documentación.

El **Instituto Nacional de Capacitación Política** está dirigido por un Director que depende del Área de Formación del Ministerio del Interior. Su trabajo institucional lo coordina especialmente con los gobernadores de las provincias. La sede principal del Instituto está en Buenos Aires, pero existen sub-sedes en todas las provincias de la República Argentina. De acuerdo a los programas que se llevan a cabo, participan las distintas sub-sedes abriendo las inscripciones a los interesados.

Por ejemplo, la realización regular del “Programa nacional de formación de dirigentes y fortalecimiento institucional” se da en las provincias de Chaco, Entre Ríos, Jujuy, Mendo-

za, Salta, San Juan, Tierra del Fuego, Santa Cruz, Santa Fe, Tucumán, Santiago del Estero, Misiones y Mendoza de San Rafael. Para la administración de los programas virtuales, el INCAP cuenta con el personal especializado requerido que trabaja en Buenos Aires.



6. MEDIOS Y RECURSOS

Aparte de la infraestructura y los recursos con los que cuenta el **Instituto Nacional de la Administración Pública** y, de manera específica, la **Escuela de Administración Pública** para desarrollar las actividades académicas presenciales y a distancia, disponen de recursos documentales y de información valiosa. Se trata de medios indispensables para apoyar las actividades que se realizan en el Instituto y en las entidades del interior del país que participan de la red de instituciones de capacitación para funcionarios públicos.

Una parte considerable de los recursos documentales y bibliográficos está a disposición de los usuarios en forma electrónica. Se trata de textos producidos por el Instituto y por otras entidades argentinas, útiles para la capacitación de los empleados, destacándose, por ejemplo, la normativa para la administración pública. Los textos incluyen contenidos teóricos, información sobre las entidades y materiales para el intercambio bibliográfico, constituyendo, en conjunto, el mayor reservorio de información sobre la gestión pública y un patrimonio estatal que preserva la memoria colectiva.

La Biblioteca y el Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública son unidades del INAP que ofrecen servicios virtuales y físicos, poniendo a disposición de los usuarios individuales o institucionales, una amplia variedad de materiales. Cuentan con recursos tecnológicos de punta facilitando, tanto para quienes viven en Buenos Aires como para las personas del interior de la República, el acceso a información bibliográfica y documental, nacional e internacional, para la formación, capacitación, investigación y gestión en la administración pública.

Los usuarios de la Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública son entidades académicas especialmente provinciales, pero también hay organismos gubernamentales, no gubernamentales y una gran diversidad de particulares interesados. Funciona gracias a la organización centralizada del INAP con un diseño operativo de descentralización documental empleando formatos de base de datos estandarizados.

En lo que concierne al **Instituto Nacional de Capacitación Política**, cabe destacar que está dirigido por un Director que depende del Área de Formación del Ministerio del Interior. Sus actividades son coordinadas con los gobernadores de las provincias, por lo que existen, aparte de la sede principal del Instituto en Buenos Aires, sub-sedes en todas las provincias de la República Argentina, donde se llevan a cabo actividades de capacitación presencial. Para la administración de los programas virtuales, el INCAP dispone de los medios que requiere en su sede principal.

Los recursos y la infraestructura del INCAP le permiten realizar labores de investigación, formación, capacitación, asesoramiento e información. Las tareas se efectúan en Buenos Aires, pero existe gran capacidad de desplazamiento hacia el interior del país, en especial, a las ciudades capitales de provincia. El Instituto cuenta también con publicaciones propias que le permiten informar sobre sus actividades, instruir y compartir de distintos modos, con la comunidad a la que se dirige.

CONCLUSIONES

La descripción de la administración de los Estados analizados permite concluir que existen formas diversas de organización de las entidades de formación y capacitación de los funcionarios públicos. Sin embargo, en cada país existe, según lo visto en los casos estudiados, una Escuela de cobertura nacional. En general, dicha entidad es parte de las redes nacionales que aglutinan a otras instituciones de capacitación pública, por ejemplo, universidades, fundaciones y entidades de formación superior.

La cobertura de tal Escuela se extiende, recurrentemente, a funcionarios estatales, federales o con circunscripción nacional. Esto no obsta, sin embargo, para que realice gestiones de coordinación más o menos efectiva, con entidades que atienden los requerimientos de aprendizaje de los Municipios, las Provincias, las Prefecturas o cualquier otra unidad administrativa subsidiaria. En éstas prevalece, de cualquier forma, autonomía para planificar, implementar y evaluar los programas y cursos que permiten atender las demandas educativas de los funcionarios correspondientes.

Por lo general, la “Escuela” de cobertura nacional atiende las necesidades de capacitación de los funcionarios públicos en ejercicio, pero también es posible que, como en el caso de l’École nationale d’administration de París, brinde formación inicial para la carrera pública, con cargos de jerarquía garantizados, a personas con título universitario que pretenden desarrollar una carrera profesional en el servicio civil.

La dependencia de la “Escuela nacional” varía de acuerdo a la organización del Estado, su tradición política, su carácter y la relevancia de la entidad en el imaginario colectivo. En París, por ejemplo, la dependencia de l’École nationale d’administration que tiene una historia de 64 años, es directamente del Primer Ministro y del Consejo de Estado de Francia. En cambio, la “Escuela” argentina es una unidad dependiente de un Instituto (el INAP), que, a su vez, es parte de la Secretaría de Gestión Pública, dependiente de la Presidencia de

la Nación. Por su parte, la National School of Government depende directamente del gobierno central y de la Corona inglesa.

En la medida en que la entidad esté subordinada a instancias de tercer o cuarto nivel en la estructura jerárquica del Estado, no sólo disminuye su prestigio y poder, sino que sus recursos financieros, su autonomía y su capacidad institucional también aminoran. Si tiene menor jerarquía, existen otras instituciones que realizan tareas similares sin una delimitación explícita de funciones. Ese es el caso de la Argentina, donde aparte del INAP que implementa actividades formativas y de capacitación a través de la Escuela Nacional de Gobierno, gozando de amplia cobertura, existe otro instituto con funciones paralelas: el INCAP que abarca áreas similares de acción e inclusive más diversificadas. En cambio, cuanto menor es el número de instancias burocráticas que subordinan a la entidad educativa, cuanto más directa es su dependencia de las instancias del más alto nivel democrático, sus posibilidades de gestión son mejores, sus recursos financieros y su cobertura son mayores, y su misión goza de un contexto favorable de consecución.

El caso del Brasil es sugestivo porque en medio de una maraña de redes estatales, en una organización federal con complejas articulaciones segmentarias, siendo parte de un país con siete millones de funcionarios públicos de todos los niveles, la Fundação Escola Nacional de Administração Pública conserva el rol de líder en la formación y capacitación de funcionarios federales. Además, en gran medida, organiza, impulsa y sostiene académicamente programas y cursos que se replican a nivel segmentario siguiendo los múltiples circuitos y direcciones de las redes donde participan diversos actores educativos.



La organización y la gestión de las entidades estudiadas a la formación y capacitación de los funcionarios públicos, varía según diversos factores causales. El estudio comparativo ha mostrado que tales factores no establecen formas definitivas de articulación institucional ni operan con la misma fuerza causal. Están sujetos a las vicisitudes de los cambios políticos y a los procesos históricos que acontecen en los contextos donde las entidades se erigieron y funcionan. Ese contexto también determina el mayor o menor cumplimiento de la misión que el Estado y la sociedad encomendaron a tales entidades.

Sin embargo, los objetivos de las entidades que forman y capacitan a los funcionarios públicos indican propósitos similares. Se trata de dotar al país del personal calificado que tenga un conjunto de habilidades técnicas suficientes para conducir las labores de gobierno. Un plantel que opere las políticas públicas con eficiencia, transparencia y en confrontación abierta y vigorosa contra la corrupción. Se trata de funcionarios que guíen su desarrollo personal, laboral y profesional mejorando los resultados alcanzados y expresando en distintas dimensiones de su vida, principios morales que precautelen los bienes y los intereses colectivos. Que en el desempeño de sus funciones tengan relativa estabilidad y que sus cargos no estén sometidos a los vaivenes de los cambios políticos, es otro argumento que justifica la necesidad de existencia y funcionamiento de las Escuelas encargadas de la formación y capacitación de los funcionarios públicos.

Los factores que incidieron e inciden en organizar y gestionar las entidades estudiadas, son variables asumidas como causas que permiten explicar los procesos de constitución y variación de tales entidades. El primer factor se refiere a la dependencia institucional que rige sobre cada entidad educativa. El segundo factor es la articulación de la labor de la entidad con las actividades de otras instituciones paralelas o exógenas. Finalmente, el tercer factor refiere la estructura, los recursos, los medios y el personal con que cuenta cada entidad para realizar su misión institucional.



Un aspecto decisivo para lograr la misión de la Escuela es considerar su subordinación a las instancias más o menos jerárquicas de la estructura del Estado. Como se ha mencionado, los casos estudiados muestran las posibilidades que van desde la Escuela Nacional de Administración en Francia y la Escuela Nacional de Gobierno en Inglaterra, relacionadas ambas directamente con el Primer Ministro y con los Parlamentos respectivos; hasta la Escuela Nacional de Gobierno en Argentina, que depende de una instancia subalterna del Estado, quedando relegada al quinto nivel de jerarquía en el gobierno.

La subordinación a un número mayor de instancias burocrática implica una complejidad adicional en los procedimientos externos, produciéndose perjuicios residuales. Cuanto más abstrusa es la maraña de lazos de dependencia se advierte más ostensivamente una cultura política despectiva de la eficiencia, anclada en la desconfianza y asentada en el propósito de explicitar una composición y ejercicio discrecional y opaco del poder.

La textura administrativa que establece ramificaciones laberínticas evidencia simbólicamente, aspectos recurrentes relacionados entre sí. En general, se advierte la siguiente agrupación de rasgos: la consolidación histórica e institucional de las entidades educativas es vista con presunción y fatuidad; no existe una conceptualización ideológica de la educación como necesaria para ejercer cargos públicos, basta ubicarse en algún resquicio de la textura política; la exigencia de competencias como requisitos para alcanzar cargos en el servicio público puede ser eludida; el ejercicio del poder se presta a la venalidad asumida como legítima y tolerable; la preeminencia de tradiciones, costumbres y formas de conducción del Estado justifica cualquier elusión al imperativo de modernizarlo y de realizar una vida social moderna, incluyendo el sometimiento a la ley y el funcionamiento de las entidades educativas según normas racionales.

En sociedades de escaso desarrollo capitalista y de esmirriados logros en la cultura política moderna, racional, liberal y de equidad; en sociedades donde es imperativo educar a la población sobre el significado de ocupar cargos en el servicio público, la población y especialmente, los políticos, deben entender que un país civilizado no permite que el Estado sea saqueado como si se tratara de un botín de guerra, que la misión de los funcionarios públicos es atender las necesidades y las demandas de los ciudadanos, que es imprescindible tener competencias profesionales y técnicas para acceder a los cargos, y que, independien-

temente de las políticas que el gobierno de turno implemente, su obligación es realizarlas dentro del poder delimitado por las leyes y según la función pública que cumple.

Si existe una institución educativa que obliga a los gobiernos de turno a respetar la carrera administrativa e inclusive a mantener a los funcionarios públicos en cargos de jerarquía, independientemente de su filiación partidaria; entonces, es presumible que se trate de una sociedad con una cultura política moderna. En estos casos prevalece la educación de la población para realizar una convivencia civilizada, un grado alto de madurez en la modernidad democrática, y un funcionamiento de la Escuela de gobierno con transparencia, inclusión y firmeza según estándares de calidad académica y eficiencia institucional. En este sentido, que la Escuela Nacional de Administración de París haya recibido durante su larga historia, duras críticas de políticos e intelectuales, y que se la haya reajustado en varias ocasiones, pone en evidencia que la calidad educativa va de la mano de la transformación política, pero también que no todos los cambios conducen necesariamente a mejorar el desempeño de las funciones en la gestión pública, ni que transformarán parabién la cultura y las representaciones colectivas prevaleciente.

Los problemas que ha atravesado la República Argentina en plasmar la capacitación y la formación como condiciones para el ejercicio del poder, enseñan que tales procesos son reversibles e incluso pueden ser retrógrados. Pese al impulso modernizador que hubo en los años noventa con la creación del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa, se precipitaron tendencias posteriores de reformas del Estado en regímenes democráticos, que plasmaron contenidos antagónicos a la larga y dificultosa construcción de una cultura moderna. Así, los políticos en primer lugar, y sus partidos en segundo lugar, son los responsables de pervertir la democracia, de acomodarla a sus objetivos deleznable y de acartonar las instituciones en contextos de regocijo demagógico, donde los proyectos gubernamentales son archivados, inútiles o cancelados.

Si un país entiende que debe erigir una entidad educativa con el propósito de que el gobierno de turno cuente con personal calificado para realizar sus políticas, si la sociedad asume que sólo las habilidades técnicas y profesionales de los administradores garantizan un desempeño competitivo para enfrentar los problemas internos y globales que asechan a mediano y largo plazo, si tal contexto considera que los partidos políticos tienen un rol subsidiario a los intereses sociales y que el sistema debe ser lo suficientemente enérgico para combatir la venalidad, el tráfico de influencias, la discrecionalidad, la manipulación partidaria, el abuso de poder en el ejercicio de las funciones y la impunidad aceptada y valorada; entonces, es posible que en tal país, en dicha sociedad y en el contexto mencionado prevalezca un estado de derecho forjado, preservado y profundizado sólo gracias a una cultura política racional y moderna que auspicie un futuro promisorio.

Sin embargo, pese a las diferencias encontradas en las entidades estudiadas, declarativa y pragmáticamente se ha advertido que todas asumen que su misión como instituciones educativas dedicadas a la formación y capacitación de los funcionarios públicos, es contribuir a desarrollar competencias para un desempeño eficiente, transparente y que dé lugar a mejorar la credibilidad política del gobierno. Inclusive el Instituto Nacional de Capacitación Política en Argentina, entidad que no tiene como propósito principal la formación de fun-

cionarios públicos, focaliza su trabajo en la capacitación de la ciudadanía para formar una cultura política moderna, democrática y comprometida con la sociedad.



El segundo factor crítico que propicia o restringe el desarrollo de una entidad educativa como una institución idónea para el gobierno racional, es el conjunto de relaciones internas y externas que establece la entidad con otras instituciones educativas de dentro o fuera del país. Al respecto, es interesante considerar, en primer lugar, la cooperación internacional; en segundo, la articulación de redes internacionales y nacionales, y, finalmente, la realización de proyectos para el fortalecimiento regional o local.

La gestión internacional de las entidades educativas estudiadas puede caracterizarse como la búsqueda diversificada de beneficio propio. Inclusive en los casos en los que, a ciertas entidades como las de Francia o del Reino Unido, les cabe realizar apoyo financiero para las instituciones o los países beneficiarios, inclusive cuando desplazan técnicos para que contribuyan en el diseño curricular o cuando otorgan becas y plazas para que estudiantes extranjeros reciban capacitación en sus propias sedes; el beneficio institucional de las entidades, es compartido y distribuido. La cooperación internacional les ofrece la oportunidad de enriquecer su experiencia conociendo enfoques culturales distintos y distantes.

Para los países desarrollados, la interacción realizada con la *otredad* implica siempre un enriquecimiento propio. Que los *otros* se esparzan desde el país vecino en el continente europeo hasta los confines de los países de África y Asia, implica sólo una dificultad de localización. Pero, de cualquier forma, *todos* representan la oportunidad para que el europeo se comprenda a sí mismo en una imagen especular de contraste, más o menos distorsionada, más o menos curiosa y algunas veces más folklórica que racional, más tradicional que moderna, pero siempre interesante: se trata de quienes viven, aprenden, se gobiernan y organizan según un mayor o menor distanciamiento del modelo de la cultura occidental.

Que las relaciones internacionales se realicen, por ejemplo, de parte de la Escuela Nacional de Gobierno de Londres, con la primacía del cálculo financiero entre los costos y los beneficios, es una particularidad del estilo de gestión en la cultura inglesa. En efecto, que dentro de la cultura política británica, los súbditos de la Corona desplieguen proyectos y oferten cooperación internacional para realizar actividades conjuntas mediante asistencia técnica, muestra que aparte del enriquecimiento cultural que los ingleses obtienen incrementando su capital cognoscitivo, la Escuela precautela ante todo, sus intereses económicos.

Las entidades estudiadas tienen una “jurisdicción” nacional, lo cual, sin embargo, no obsta para que desarrollen proyectos, promuevan programas y cursos, planifiquen actividades y ejecuten gestiones institucionales agresivas para la formación y capacitación de funcionarios que pertenecen a niveles políticos subordinados del país. Es decir, se trata de entidades que coadyuvan al desarrollo de procesos educativos coordinando, apoyando e incluso dirigiendo, actividades realizadas en las Provincias, los Estados, los Municipios, las Prefecturas o en otras unidades de administración subsidiarias a la organización federal.

En lo que respecta a la constitución, participación y enriquecimiento de redes nacionales, posiblemente la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasilia sea el modelo de logro institucional más conspicuo. Gracias a que la ENAP promueve la vinculación a una amplia diversidad de redes, de unidades bajo su jurisdicción -los Estados y los Municipios brasileros-, es posible que realice procesos educativos expectables.

La cobertura indirecta que la Escuela de Brasilia despliega en un país gigantesco con más de siete millones de funcionarios públicos, a través de la educación a distancia y con la realización de actividades presenciales, alcanza a más de medio millón de funcionarios beneficiados que trabajan en distintas instancias. Cuando corresponde, la ENAP lidera las actividades académicas pertinentes, y siempre que convenga, fomenta, apoya o contribuye a que se realicen cediendo el protagonismo a las instituciones que ganan el crédito.

Es sugestivo, por otra parte, que en la Argentina, el INAP y la Escuela Nacional de Gobierno implementen programas para capacitar a los instructores, formadores y facilitadores que desarrollan funciones docentes en unidades dedicadas a la calificación técnica y profesional de quienes trabajan en entidades del Estado. En este sentido, tales entidades que forman a nivel de postgrado, deben investigar sobre los conocimientos y las prácticas, las técnicas de enseñanza, los métodos y los estilos de aprendizaje, el diseño, el desarrollo y la evaluación curricular, y sobre los tópicos que interesen a sus docentes, de modo que las labores educativas encomendadas se actualicen e innoven periódicamente.

Entre las relaciones interinstitucionales destacan las que se establecen con universidades, fundaciones, instituciones diversas y entidades de formación superior. Los acuerdos con las universidades y entidades superiores permiten ampliar la oferta académica, desarrollar estudios especializados y diversificar los campos de las ciencias administrativas, incluyendo contenidos de educación, derecho, ciencias políticas y gestión gubernamental.

Los vínculos con instituciones del entorno tienen auspiciosos resultados, más si se emplean medios tecnológicos para constituir redes. Las demandas del mundo actual exigen que las entidades estén vinculadas a redes nacionales e internacionales de amplio espectro. La participación en algunas redes produce un efecto multiplicador expectable, permitiendo a un número cada vez más grande de entidades, conocer, emplear e integrarse a las experiencias y los logros de su entorno mediato e inmediato. Se trata de redes para actividades de formación y capacitación, para el intercambio de información, la realización de actividades de investigación y para la planificación y ejecución de proyectos diversos.

Las redes permiten el enriquecimiento de experiencias, la cooperación con programas, la movilidad estudiantil y docente, la transferencia de conocimiento, visitas de las misiones y el desarrollo especializado de áreas de trabajo. Además, gracias a los recursos tecnológicos se puede disponer de modo accesible y barato a un cúmulo de información: libros, documentos, datos, textos, revistas y una infinita cantidad de otros recursos físicos y electrónicos. Es cada vez más plausible la conexión global que permita valorar, apropiarse y proyectar en propio beneficio, la experiencia y el conocimiento de los pares.

En las Escuelas estudiadas, el empleo cotidiano de la tecnología de punta para desarrollar procesos educativos a distancia resulta crucial para la gestión institucional. Se trata de implementar programas y cursos académicos, elaborar y ejecutar proyectos institucionales, gestionar la información, la documentación y la investigación a través de medios electrónicos. Efectuar programas y cursos de capacitación *en línea* permite a las entidades extender su cobertura satisfaciendo las expectativas de funcionarios de distinta procedencia, dando lugar a coordinar y compartir la realización de actividades diversas. Facilita que unidades segmentarias con autonomía planifiquen, implementen y evalúen los programas y los cursos que organizan, atendiendo a una amplia variedad de requerimientos educativos. A través de las redes es posible organizar ofertas *en línea*, cursos itinerantes o actividades académicas para la promoción administrativa, aunando esfuerzos y dimensionando las competencias locales, municipales, departamentales u otras, compartiéndose los gastos, aquilatándose las iniciativas y realizándose los proyectos.



En lo que respecta a la organización interna de las entidades, su articulación, su desenvolvimiento y la pertinencia de su estructura para realizar su misión, el estudio efectuado muestra que esto depende esencialmente de dos factores cruciales: las decisiones políticas del nivel subordinante y la oferta académica que la entidad realiza, sea de manera cíclica o de forma eventual. En algunos casos, la segunda variable se subordina a la primera.

Las entidades estudiadas repiten que su misión es capacitar para la eficiencia, la transparencia, la neutralidad partidaria, la estabilidad de los cargos públicos y la realización articulada de políticas, de manera que coadyuven a cambiar las representaciones prevalecientes y las prácticas peligrosas. Las entidades latinoamericanas además, conciben que al cumplir su función como instituciones educativas, convertirán los cargos públicos, de espacios tradicionales de corrupción, incompetencia, prebenda, enriquecimiento, poder o lenidad, en escenarios de credibilidad en el sistema. De esta manera, los ciudadanos aportarán al país, creerán en sus leyes, en el gobierno, en la democracia y en el capitalismo, solidarizándose con los intereses colectivos y el engrandecimiento de la nación.

Pese a visión tan optimista y a tantas prerrogativas asignadas a una entidad educativa, el contraste y los matices de las instituciones, las vicisitudes de sus historias y los procesos que atravesaron las Escuelas hasta consolidarse, muestran que no existe, independientemente del tiempo y del lugar, una forma ideal, única y válida según la cual se debería constituir una Escuela de gobierno. No sólo importa para qué existen, sino en qué contexto cultural y con quiénes como sus protagonistas principales.

Si en la entidad la modalidad de educación a distancia es prioritaria, entonces, cabe presumir que el presupuesto, los recursos a disposición, el personal asignado, las tareas de diseño y actualización del portal y la plataforma, la preparación de materiales de enseñanza programada, además de la cotidianeidad de la administración educativa por medios electrónicos, implicará la existencia y trabajo de una unidad con notable influencia, cobertura y recursos. Un caso destacado por el desarrollo electrónico alcanzado en poco tiempo, por su

cobertura en ascenso, y por la elaboración original de materiales de enseñanza programada es la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasilia.

En la medida en que la venta de servicios de consultoría y asesoramiento constituyen actividades fundamentales en la Escuela Nacional de Gobierno de Londres, debido a que las tareas respectivas favorecen obtener recursos financieros para la entidad, es comprensible que los profesionales y técnicos desplazados en los proyectos en curso, el personal administrativo que atiende el rubro, aparte de los medios puestos a disposición, atiendan y fortalezcan, en primer lugar, la realización de las tareas correspondientes.

Lo propio se advierte respecto de la definición política de priorizar las relaciones internacionales en la Escuela Nacional de Administración de París. Después de que las instancias de gobierno establecieran los cambios que debían implementarse en la entidad, el personal, los recursos, los medios y hasta la existencia del Centro de Estudios Europeos de Estrasburgo fueron orientados según una estructura organizativa que cumpla la norma establecida, contando a su favor, la disposición de un presupuesto considerable.

En el caso de la ENA de París, es sugestivo que la eliminación del Instituto Internacional de Administración Pública y la transferencia de sus bienes, experiencia y personal fusionándose con la Escuela, haya implicado que la formación y capacitación de personal diplomático se restrinja, después de la fusión, a la misión que cumple la ENA. Este caso deja advertir cómo en Francia, las determinaciones de más alto nivel político determinaron no sólo la estructura institucional correspondiente, sino inclusive, la oferta de formación y capacitación para los funcionarios públicos.

En la medida en que la entidad decida por sí misma o por instrucción gubernamental, por ejemplo, ofrecer formación inicial como su principal misión, corresponderá organizarla, posiblemente, responsabilizando a algún docente o formador a hacerse cargo del diseño curricular base y a administrar el programa. Tal encargado constituirá un equipo de formadores que monitoree el desarrollo de las actividades académicas incluyéndose en sus responsabilidades la evaluación de los ciclos. Los casos de Francia y Brasil son sumamente ilustrativos al respecto.

Si en la entidad lo que prevalece es la formación continua, de modo que se ofrezca a los profesionales oportunidades académicas diversas para alcanzar títulos de postgrado con reconocimiento académico, entonces la disposición de unidades organizacionales en la entidad tendrá que realizarse considerando las siguientes tareas como prioritarias: una unidad encargada de la vinculación interinstitucional, especialmente con las universidades que extenderían los títulos, una unidad de seguimiento académico que verifique el desenvolvimiento de los estudiantes, además de las unidades de apoyo, sin que el diseño, desarrollo y evaluación curricular dejen de ser importantes. Los programas de formación especializada ofrecidos en Londres son un ejemplo de esto.

Si en la entidad las actividades de capacitación ofrecidas de manera abierta son las tareas más importantes, la estructura organizacional que habrá que privilegiar, como lo hace el Instituto Nacional de Capacitación Política en Argentina, no será por programas académicos ni por carreras, tampoco según la formación continua, sino según la modalidad de for-

mación permanente. Se dispondrá que los encargados se organicen, se movilicen, compartan responsabilidades y ejecuten las actividades eficientemente para llevar a cabo cursos cortos en distintas partes del país. En tal caso, será suficiente que algunos funcionarios organicen la logística y cumplan la labor de apoyo, quedando relegado el plantel académico.

Respecto del plantel de docentes, investigadores y consultores, los casos estudiados muestran que a mayor estabilidad institucional, en cuanto el prestigio de la entidad educativa se consolida y se diversifican sus servicios académicos, la formación de un plantel estable es tanto más sólida. Que se valore y se reconozca la formación de los académicos, la preparación disciplinar de los docentes y la experiencia profesional de los investigadores, son condiciones imprescindibles para un desenvolvimiento institucional de calidad.

Por el contrario, la improvisación, la impropiedad o, peor aún, el tráfico de influencias o la visualización de la docencia, la investigación o el asesoramiento como una chance para la prebenda, es típico de los países subdesarrollados donde los méritos académicos y profesionales son lo último que se tiene en cuenta al momento de constituir planteles titulares.

Una Escuela con posibilidades de cumplir la misión de formar y capacitar para la modernización del gobierno, dispone, como se ha visto en los casos estudiados, de una masa crítica de docentes, investigadores y consultores de excelencia. Se trata de quienes, con los títulos respectivos, se dedican exclusivamente a las labores de enseñanza, a la tutoría de proyectos y al acompañamiento en pasantías y aplicaciones. Realizan, además, tareas de investigación, reflexión, análisis y sistematización teórica y práctica. Se trata de un plantel de asesores y consultores que prueba y valida experiencias e innovaciones propuestas para la administración pública, que realiza proyectos y que impulsa cambios organizacionales para mejorar la aplicación de las políticas de gobierno. Es posible que tal escuela contribuya efectivamente a la transformación del Estado y de la sociedad.



Sobre los temas académicos, los casos considerados muestran que la extensión de títulos con grado académico se realiza sólo a través de universidades y entidades de formación superior. Ninguna Escuela o Instituto dedicado a la formación y capacitación de los funcionarios públicos tiene autorización legal para extender por sí mismo, títulos con grado académico, por ejemplo, de Maestría o Doctorado. Sin embargo, lo hacen en coordinación y por acuerdo con unidades habilitadas para el efecto. Según el país, existen facilidades económicas para que los estudiantes reciban estipendios y otro tipo de subsidios; además de horarios especiales de trabajo, para que realicen estudios especializados y obtengan títulos de postgrado. En la medida en que tales títulos avalan la obtención de nuevas competencias de acuerdo a la tradición y la normativa del país, los ascensos correspondientes a quienes los obtienen siendo funcionarios del Estado, están también garantizados por considerar su capacitación un aporte técnico a la implementación de las políticas públicas.

Aparte de los nexos interinstitucionales con universidades y otras entidades de formación superior, las demandas del mundo actual exigen que las Escuelas dedicadas a la formación

y capacitación de los funcionarios públicos estén ampliamente vinculadas a redes nacionales e internacionales de un amplio espectro.

En primer lugar que estén vinculadas a las redes en las que participan las Escuelas de Gobierno de todo el mundo. En este caso, el intercambio de experiencias, la cooperación con programas, la movilidad estudiantil y docente, la transferencia de conocimiento, la visita de las misiones, el desarrollo más o menos especializado de áreas de trabajo, son algunas ventajas de esta vinculación. Disponer de modo relativamente accesible, del cúmulo de información, libros, documentos, datos, textos, revistas y una infinita cantidad de otros recursos físicos y electrónicos, muestra una situación ineludible para el desarrollo institucional de una entidad educativa capaz de valorar, apropiarse y proyectar para su propio beneficio, la experiencia y el conocimiento de sus pares.

Las posibilidades se multiplican cuando las entidades especializadas se integran a otras redes y son parte de sistemas nacionales. Por ejemplo, ser parte de los sistemas de capacitación pública constituye una irrecusable acción institucional. En los países estudiados, corresponde a las Escuelas de gobierno estimular, proyectar, planificar, liderar y apoyar procesos de formación y capacitación para una amplia variedad de funcionarios. Aquí se cuentan los programas, cursos, ciclos, conferencias, actividades y otras tareas académicas en beneficio de los funcionarios de las provincias, las Prefecturas, los Municipios, los Departamentos y otras instancias de organización fragmentaria.

Si la Escuela lo hiciera de manera centralizada y única sería un despropósito. A través de las redes, por ejemplo, es posible organizar ofertas comunes *en línea* o cursos itinerantes que abarquen determinadas instancias organizativas y burocráticas. También es posible que en la sede central de la Escuela se oferte un conjunto específico de cursos básicos para la promoción administrativa inclusiva, para todas las personas que tengan la expectativa de que los frutos de sus esfuerzos académicos, de forma intensiva y perentoria, sean promisorios. Además, que toda iniciativa, local, municipal, departamental o de cualquier otro alcance administrativo tenga que ser revisado, financiado, modificado y finalmente, avalado por una sola instancia nacional, no tiene expectativa funcional ni valor político.

La participación en redes incluye que las entidades se vinculen con muchas otras. Por ejemplo, es necesario conocer los logros y experiencias potencialmente útiles para el entorno inmediato, procedentes de la vida institucional de la región, de redes especializadas en educación, en administración, en derecho, en ciencias políticas, en gestión gubernamental y en disciplinas vinculadas con el quehacer académico y formativo de las entidades.

De acuerdo a la situación del país, en las relaciones bilaterales que la Escuela establece con otros centros educativos, efectivamente no existe una situación de igualdad. En los hechos, subsiste una asimetría. A cada uno le corresponde juzgar tal situación, analizar sus expectativas, balancear los costos y los beneficios en las relaciones bilaterales, incluyendo el ejercicio o sometimiento que se dé en determinadas relaciones de poder. Aunque a nombre de la cooperación internacional, se asume situaciones similares entre las partes, las condiciones de trabajo y de beneficio de cada una son efectivamente muy diferentes. Similares criterios de análisis corresponde efectuar, respecto de la participación de las entidades y los países en contextos de cooperación multilateral.

En los casos estudiados, sólo en Argentina se ha encontrado un programa dedicado específicamente a capacitar a los instructores, formadores y facilitadores que cumplen funciones en las entidades dedicadas a la calificación técnica y profesional de quienes trabajan en entidades del Estado. Sin embargo, en los demás países quienes cumplen tales tareas tienen altos perfiles que los habilitan para las tareas encomendadas. Es recurrente en las entidades europeas que docentes, investigadores e inclusive instructores, cuenten con títulos del más alto nivel habilitándolos para responsabilizarse de los procesos académicos en marcha. También se asume que todo docente conoce las técnicas, los métodos y la preparación para ejercer funciones de educación superior.

Algo muy frecuente en los centros de excelencia es la valoración de la experiencia profesional. Si se cuenta con un plantel docente respaldado por títulos más o menos especializados en las disciplinas concurrentes, si los docentes tienen, asimismo, el conocimiento mínimo para desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel superior, es también importante que tengan la experticia de haber sido parte de instituciones, órganos del Estado, entidades gubernamentales u otras instancias, en las que, con mayor o menor grado, tuvieron por lapsos relativamente considerables, responsabilidades ejecutivas o gerenciales.

La historia de l'École nationale d'administration, con sede central en París, es sumamente interesante respecto de la formación relativamente elitista que por más de medio siglo recibieron los funcionarios públicos destinados a ocupar los más altos cargos de la administración. Las críticas emergentes y los cambios consecuentes muestran que incluso una entidad que mantiene una tradición impecable de eficiencia administrativa, seguridad laboral y restricción a las posibles arbitrariedades del gobierno de turno, puede abrir sus puertas cambiando la tendencia de restricción. Aunque los criterios hayan sido la excelencia y la meritocracia, el ritmo vertiginoso de los cambios políticos del siglo XXI, exigió a la ENA y a otras entidades similares, establecer mecanismos convenientes para ampliar la composición, participación y ejercicio de la función pública a nuevos estratos, grupos, clases y otros componentes de la realidad social.

Fuentes de información, documentos y bibliografía

FRANCIA

ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES DE L'ÉCOLE NATIONALE d'ADMINISTRATION.
2005 « L'ENA a 60 ans ». *L'ENA hors les murs*. Numéro publié à l'occasion du soixantenaire de l'Ecole nationale d'administration. Paris, 76 pp.

BECHTEL, Marie-Françoise.

2001 *Rapport de mise en oeuvre de la fusion ENA-IIAP: Rapport à Monsieur le ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat*. Paris, 51 pp.

CANNAC Yves; BELLIER, Irène; CHAGNOLLAUD, Dominique; CHEVALLIER, Jacques;
KESLER, Jean-François; MAUS, Didier; RICHARD, Jacky; RIGAUD, Jacques; VIGOUROUX,
Christian & WRIGHT, Vincent.

1997 «L'ENA». Numéro spécial de *Pouvoirs*. Janvier, N° 80. Seuil, Paris. 176 pp.

CENTRE DE ÉTUDES EUROPÉENNES DE STRASBOURG

<http://www.cees.ena.eu>

<http://www.etudes-europeennes.fr>

COUSSIROU, Jean.

1996 *Faut-il supprimer l'ENA?: Pour une école au service de l'Etat et des citoyens*. Préface de François Bloch-Lainé. L'auteur a été directeur de l'ENA de 1992 à 1995. L'Entreprise citoyenne. Paris.

ÉCOLE NATIONALE d'ADMINISTRATION.

<http://www.ena.fr>

<http://www.ena.fr/index.php?page=institution/rfap>

recherche-publications@ena.fr

2008 *Revue française d'administration publique*. Créée en 1977 par l'Institut international d'administration publique est, depuis la fusion de l'ENA et de l'IIAP, éditée par

- l'École nationale d'administration. Département de recherche, publications et administration comparée. Dernier numéro 126: « L'administration des organisations internationales ». Paris.
- 2006 *Rapport annuel 2005*. Août 2006. Strasbourg et Paris. 36 pp.
- EYMERI, Jean-Michel.
- 2001 *La fabrique des énarques*. Études politiques. Paris, 261 pp.
- MONTRICHER, Nicole de.
- 1991 “La función pública en Francia: Problemas y perspectivas”. En *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. Vol. 57. Publicación del Instituto Nacional de Administración Pública. Buenos Aires. Septiembre, N° 3.
- SILGUY, Yves-Thibault de.
- 2003 *Moderniser l'Etat: le cas de l'Ena. Rapport au ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'Etat et de l'Aménagement du territoire*. Commission sur la réforme de l'Ena et la formation des cadres supérieurs des fonctions publiques. Rapports officiels. Paris, 117 pp.
- STIRN, Bernard & CREPEY, Edouard.
- 2004 *Rapport sur le Statut de l'École Nationale d'Administration*. Etabli à la demande de M. Renaud Dutreil, ministre de la Fonction publique et de la réforme de l'Etat. Paris, Novembre. 35 pp.
- VALLET, Odon.
- 1995 *L'École ou de la vanité considérée comme un mode de gouvernement*. A. Michel. Paris, 185 pp.

REINO UNIDO

- LEEMANS, Arne.
- 1987 “Recent trends in the carrier service in European countries”. In *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 53. March, N° 1. pp. 63-88.
- NATIONAL SCHOOL OF GOVERNMENT.
- <http://www.nationalschool.gov.uk>
- 2008 *Absence Data Published*. Crown Copyright, London. June, 1 p.
- 2008 *National School of Government: Annual Report and Resources Account (2007-2008). For the year ended 31st March 2008*. Ordered by the House of Commons to be printed 30th June. The Stationery Office Limited, London. August, 60 pp.
- 2008 “Core Skills: 2008-2009”. In *Portfolio 2008-2009*. Crown Copyright, London. February, 27 pp.
- 2008 “Working Together: Your Questions and Answers”. London. January, 4 pp.
- 2007 *Senior Managers: Development programmes for public service managers*. Center for Strategic Leadership. Crown Copyright, London. October, 4 pp.
- 2007 *National School of Government: A Review of the First Year*. Crown Copyright, London. September, 17 pp.

- 2006 *Equality and diversity Harassment and Bullying: Policy statements*. Crown Copyright, London. October, 12 pp.
- 2006 *Code of Ethics and Practice: For developers, trainers and training managers*. Crown Copyright, London. September, 8 pp.
- 2005 *The National School of Government's Quality Assurance Standards in Learning and Development*. Crown Copyright, London. 6 pp.

WILSON, Graham.

- 1991 "Perspectivas de la función pública en Gran Bretaña: ¿Major al rescate?" En *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. Vol. 57. Publicación del Instituto Nacional de Administración Pública. Buenos Aires. Septiembre, N° 3.

BRASIL

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

<http://www.enap.gov.br>

- 2007 *Revista do Serviço Público: de 1937 a 2007*. Edição especial comemorativa dos 70 anos de existência da primeira publicação brasileira especializada em gestão e administração públicas. Brasília. 151 pp.
- 2007 *Relatório de Gestão 2006*. Brasília. Fevereiro. 101 pp.
- 2007 *Catálogo de cursos*. Ministério de Planejamento. 142 pp.
- 2005 *ENAP: 20 anos. Caminhos de uma Escola de governo*. Apresentação da trajetória da ENAP desde sua fundação em 1996. Brasília. 101 pp.

GAETANI, Francisco.

- 1998 *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*. Série Texto para Discussão, N° 27. Sistemas I. Título II. Publicação da Escola de Administração Pública. Brasília. Junho. 27 pp.

HIRATA, H.

- 1996 "Da polarização das qualificações ao modelo da competência". Em *Tecnologias, Trabalho e Educação*. Editorial Vozes. Petrópolis.

LEVI, Evelyn.

- 1997 *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*. Série Texto para Discussão, N° 19. Publicação da Escola de Administração Pública. Brasília. Setembro. 15 pp.

MARTINS, Luciano.

- 1997 *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: Uma visão geral*. Título original *Reform of Public Administration and Political Culture in Brazil: An overview*. Background Paper para o Banco Interamericano de Desenvolvimento. Tradução de Istvan Vadjá. Publicação da Escola de Administração Pública. Cadernos ENAP, N° 8. Brasília.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.

- 2004 *Decreto N° 5149 de 22 de Julho de 2004: Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Escola Nacional de Administração Pública –ENAP, e dá outras providências*. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília.

1990 *Lei Nº 8140 de 28 de Dezembro de 1990: Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público –FUNCEP, e dá outras providências.* Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília.

ROUANET, Sergio Paulo.

2005 *Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública.* O relatório produzido pelo embaixador Rouanet foi a base para a criação da ENAP e para o processo de profissionalização. Brasília. 94 pp.

SARAVIA, Enrique.

1997 *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado.* Série Texto para Discussão, Nº 13. Publicação da Escola de Administração Pública. Brasília. Março. 18 pp.

ARGENTINA

BONIFACIO, José Alberto.

1995 “La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación”. En *Reforma y Democracia*, Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Caracas. Julio, Nº 4.

1993 “Formación de administradores y profesionalización de la carrera administrativa”. Ponencia presentada a las Primeras Jornadas sobre Formación de Administradores Públicos. La Plata, Diciembre.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO.

<http://www.clad.org.ve>

CONSEJO FEDERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

s.d. “Propuesta de creación de una Red Federal de Capacitación”. Comisión de Capacitación del Consejo Federal de la Función Pública. Buenos Aires, 13 pp.

CORMICK, Hugo; MAKÓN, Marcos & REY, Maximiliano.

2001 “El papel del INAP en la política de modernización del Estado: capacitación para la nueva gestión pública”. Ponencia presentada al VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo dedicado al tema de Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Noviembre.

ESCUELA NACIONAL DE GOBIERNO

http://www.sgp.gov.ar/inap/contenido/inap/escuela_de_gobierno
escuela@sgp.gov.ar

GARCÍA LAVAL, Bettina & NAPOLITANO, Andrea.

2005 “Formación para el fortalecimiento de la Gestión Pública desde y con las organizaciones: Las experiencias del Instituto Provincial de la Administración Pública de Buenos Aires”. 13 pp.

GILES, Jorge.

s.d. “Principios orientadores de la gestión del INAP”. 6 pp.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

- 2006 *Plan trienal de Gestión Pública (2004-2007). El Estado como proyecto político social y como organización: Trabajadores estatales, empleo público y carrera. Documento N° 6: Criterios generales para el ejercicio de la función pública provincial.* Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. La Plata.
- 2005 *Plan trienal de Gestión Pública (2004-2007). Una gestión pública para la inclusión: Fortalecimiento e innovación para un nuevo modelo de Estado. Documento N° 1: Conceptos y convicciones que guían el proceso de recuperación y modernización estatal en la Provincia de Buenos Aires.* Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. La Plata.

GUERRERO, Omar (Comp.).

- 1992 *Políticas y criterios técnicos para la modernización curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica.* Taller de Expertos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Serie Documentos Técnicos. Caracas, N° 3.

HAIME, Hugo; KLEIMAN, C.; LÓPEZ, Andrea; ZELLER, Norberto & RODRÍGUEZ, Alejandro.

- 1993 “Estudio de opinión sobre el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa”. Publicado por la Dirección Nacional de Estudios e Investigaciones del Instituto Nacional de Administración Pública. Serie I. Documento N° 28. Buenos Aires.

HOPSTEIN, Graciela.

- 1998 *Capacitación e ideología: Un estudio sobre la política de formación de los trabajadores estatales en el marco de la reforma del Estado en Argentina (1991-1995).* Maestría en Educación. Universidad Federal Fluminense. Niteroi, Brasil.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

- <http://www.sgp.gov.ar/inap>
- 2008 “Plan anual de capacitación 2008”. Buenos Aires. 11 pp.
- 1995 *Memoria de las actividades de capacitación.* Publicado por la Dirección Nacional de Capacitación. Buenos Aires.

INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN POLÍTICA.

<http://www.sgp.gov.ar/contenido/incap>
revista.incap@mininterior.gov.ar

LUJÁN GURMENDI, María de.

- 2004 “Desarrollo de capacidades para mejorar los procesos de gestión y toma de decisiones a través de sistemas de información: Experiencias en el ámbito del personal jerárquico, administrativo y técnico de las Universidades Nacionales argentinas”. IX Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo dedicado al tema de Reforma del Estado y la Administración Pública. Madrid, Noviembre.

INDICE

Presentación	10
María Lily Marić Palenque, Ph. D. Directora a. i. del Instituto de Estudios Bolivianos	
Introducción	12
I. L'École Nationale d'Administration	17
1. Relevancia de la l'École Nacional en Francia, Europa y el mundo	21
2. La Escuela Nacional de Administración y el Centre de Études Européenes de Strasbourg	23
3. Organización académica	25
a. Formación y capacitación	
b. Periodos y grados ofrecidos	
c. Diseños curriculares	
d. Metodologías de enseñanza	
4. La investigación en las entidades	34
5. Gestiones institucionales	36
6. Medios y recursos	37
II. The National School of Government	39
1. El Estado, la Escuela y la empresa	41
2. La vida institucional de la Escuela	44
3. Organización académica	47
a. Formación y capacitación	

b.	Periodos y grados ofrecidos	
c.	Diseños curriculares	
d.	Metodologías de enseñanza	
4.	La investigación en la Escuela	57
5.	Gestión institucional	59
6.	Medios y recursos	62
III.	A Fundação Escola Nacional de Administração Pública	64
1.	La Escuela como modelo latinoamericano	66
2.	El desarrollo institucional de la ENAP	68
3.	Organización académica	70
a.	Formación y capacitación	
b.	Periodos y grados ofrecidos	
c.	Diseños curriculares	
d.	Metodologías de enseñanza	
--		78
4.	La investigación en la ENAP	80
5.	Gestión institucional	83
6.	Medios y recursos	
IV.	Dos entidades de formación y capacitación en Argentina	84
1.	El Instituto Nacional de Administración Pública y el Instituto Nacional de Capacitación Política	87
2.	Misión y desempeño de las entidades	90
3.	Organización académica	94
a.	Formación y capacitación	
b.	Periodos y grados ofrecidos	
c.	Diseños curriculares	
d.	Metodologías de enseñanza	
4.	La investigación en las entidades	103
5.	Las gestiones institucionales	106
6.	Medios y recursos	107
	Conclusiones	109
	Fuentes de información, documentos y bibliografía	120
	Índice	125