



Modelos de excelencia en la formación de directivos públicos:

I'ENA,

The National School of Government,

The Federal Executive Institute.

Unidad de Apoyo

ÍNDICE

1. Resumen del informe	3
Objetivos de las escuelas	3
Contenido de la Formación	4
Características de la Formación.....	6
 2. L'École Nationale d'Administration	 7
2.1. La alta función pública francesa	7
2.2. Objetivos y funciones de la ENA	12
2.3. La oferta de la ENA	13
2.4. La formación continua de la alta función pública francesa	20
2.5. La ENA, críticas y reformas	21
 3. The National School of Government.....	 27
El Civil Service	27
El Senior Civil Service.....	30
La National School of Government. Algunos datos.....	33
La oferta de la National School of Government	34
 4. The Federal Executive Institute	 56
4.1. La función pública federal	56
4.2. El senior Executive Service.....	57
4.3. La oferta del FEI	60
 5. La formación para directivos en el INAP y en otras 3 escuelas españolas	 69
El Instituto Andaluz de Administración Pública	69
El Instituto Vasco de Administración Pública	71
L'Escola d'Administració Pública de Catalunya.....	73
La formación para directivos en el INAP	76
 6. Bibliografía.....	 82

1. Resumen.

El informe **Modelos de excelencia en la formación de directivos públicos: I'ENA, The National School of Government, The Federal Executive Institute** compara la oferta en formación y servicios de las escuelas públicas que tienen como misión formar y, en buena medida, reclutar al personal directivo de las administraciones públicas de Francia, el Reino Unido y los Estados Unidos de América.

La mayor parte del informe está constituida por la descripción de la oferta formativa y de servicios de estas tres escuelas. En los tres casos se ha considerado conveniente incorporar una introducción al modelo de función pública en el que se enmarcan, en particular en lo que a directivos se refiere, para facilitar la comprensión de lo que las escuelas ofrecen y por el interés intrínseco de estos modelos de función pública directiva.

Este informe ejecutivo se refiere a los aspectos comunes de las tres escuelas. Cada una de ellas sirve a una administración pública, la propia de países con personalidades, historia y problemas actuales distintos. Sin embargo, es posible encontrar un hilo conductor común a todas ellas; existen puntos de convergencia en sus áreas esenciales de trabajo y en sus proyectos para el futuro. Esto es así probablemente porque, tratándose de países desarrollados muy integrados en la economía mundial y de democracias maduras, comparten dificultades y coinciden en las vías de solución.

A continuación se describen esos aspectos comunes, ordenados en tres ejes:

- Objetivos de las escuelas.
- Contenido de la formación.
- Metodología de trabajo.

1.1. Objetivos de las escuelas.

El objetivo fundamental de las tres escuelas estudiadas es contribuir a la consolidación y desarrollo de una función directiva cohesionada. Aunque con mecanismos distintos, la ENA, la NSG y el FEI tienen como visión compartida la existencia de una alta función pública profesional; seleccionada con procedimientos sujetos a los principios de mérito y capacidad; cuya carrera se desarrolla dentro de la administración conforme a parámetros establecidos, es competitiva y se sujeta a los mismos principios que la selección; con valores y conocimientos compartidos.

La ENA nació para acabar con los concursos ministeriales. En Francia, 19 cuerpos forman la función directiva, pero todos ellos salen de dos escuelas, la ENA y *l'École Polytechnique*. Se ingresa en un cuerpo cuando al final de la formación inicial en la ENA, que dura más de dos años durante los que los

alumnos son sólo futuros enarcas, se ocupa un puesto de trabajo reservado a dicho cuerpo. Esos dos años proporcionan la cohesión de la alta función pública francesa, permiten la posesión de valores comunes, asientan la competitividad objetiva como medio de progresión en la carrera desde su mismo inicio y fijan la neutralidad como modelo de relación entre funcionarios y políticos.

La NSG sustituyó al *Civil Service College*, creado en 1969, en 2007, y desde el principio su misión principal fue la consolidación del *Senior Civil Service*. Este se creó en 1996, y es la única sección de la función pública británica dirigida directamente por el *Cabinet Office*. La creación de un cierto *sprit de corps* en el SCS como labor esencial de la escuela se refleja en su línea principal de formación, el liderazgo; en la metodología formativa, basada en el intercambio de experiencias; y en la insistencia en la creación de redes entre los miembros del SCS. Algunos de sus más importantes programas, como el *Top Manager Programme*, no tienen realmente más objetivos que este.

El FEI se creó en 1978, al mismo tiempo que el Senior Executive Service, y su función es asegurar la cultura corporativa de la alta función pública federal norteamericana. El FEI da por hecho que sus alumnos del SES ya tienen los conocimientos técnicos necesarios, y que lo que debe transmitir y reforzar es la idea de liderazgo en un entorno de cambio permanente. Sus principales programas y seminarios no tienen otra finalidad. Además, el FEI tiene un papel importante en el reclutamiento de los miembros del *Senior Executive Service*, mediante los cursos que preparan para la promoción interna, y en su carrera posterior. La formación del FEI tiene como base teórico-práctica las *Executive Core Qualifications*, y las competencias profesionales ligadas a estas. También la NSG basa su formación en un conjunto de capacidades que se consideran fundamentales para una profesión determinada, la directiva, en este caso.

Cada escuela tiene además otras funciones relacionadas con necesidades o intereses nacionales o con el tipo de administración pública para el que trabaja. Así, la NSG es también proveedora de servicios de consultoría para la administración británica, y dedica a ello buena parte de sus esfuerzos. La ENA, por su parte, tiene un especial interés en la promoción de los intereses internacionales y europeos de Francia, un aspecto marginal para la NSG. En el FEI se enfatiza el papel constitucional de la función pública federal, en particular el de los ejecutivos públicos en el marco de la democracia americana.

1.2. Contenido de la formación.

Dos palabras se repiten constantemente en los programas y cursos que ofrecen las tres escuelas: liderazgo y cambio. La primera se refiere al papel de la alta función pública profesional: planificar, ejecutar y evaluar las políticas diseñadas por el gobierno. Tanto la NSG como el FEI forman para que los

altos funcionarios sepan cómo convertir *politics* en *policies*. Para ello, los directivos públicos diseñan estrategias, partiendo del análisis de la realidad social a que la política gubernamental se dirige, que concretan en proyectos, objetivos e indicadores. Para que los planes estratégicos se conviertan en realidades, los directivos públicos dirigen organizaciones y personas. Esa dirección precisa de conocimientos de alto nivel de presupuestación y gestión financiera, y de dirección de los recursos humanos. La dirección de organizaciones y personas y la ejecución de planes detallados es exigente intelectual y psíquicamente. Los directivos públicos deben contar con las herramientas personales que les permitan sacar el mejor partido de su tiempo y mantenerse serenos y equilibrados.

La ENA prepara a los administradores civiles, el cuerpo generalista responsable en buena medida de la dirección de la administración francesa, para el ejercicio de esas mismas funciones: “concebir, ejecutar y evaluar las políticas públicas en los distintos ministerios y establecimientos públicos administrativos. Animar equipos, garantizar la coherencia de la gestión, ejercer funciones de representación”. En su actividad, se espera lo mismo de los directivos públicos en Francia que en los Estados Unidos o en el Reino Unido, pero quizá porque esa actividad se ejerce en el marco de una carrera completamente reglada, en la que la antigüedad tiene un papel fundamental, o por razones simplemente culturales, no se prevé que el trabajo genere grandes tensiones o desequilibrios en los altos funcionarios franceses. En todo caso, ni la ENA ni los ministerios ofrecen los servicios de *coaching* personal característicos de las escuelas anglosajonas ni sus cursos de autoayuda.

Dirigir o liderar en el cambio permanente. Ninguna de las tres escuelas considera ya que el entorno cambia, lo que ahora se dice es que el cambio es el entorno. Iniciativa, innovación, imaginación son conceptos que se repiten una y otra vez en la oferta de estas escuelas.

La formación que ofrecen la NSG, la ENA y el FEI para conseguir líderes de organizaciones en transformación constante se ordena en los tres casos en torno a las mismas áreas:

- Análisis de la información, conocimiento de la realidad.
- Estrategia: pensamiento estratégico, planificación, programación, indicadores. Gestión por proyectos y por objetivos.
- Presupuestación y gestión financiera.
- Dirección de recursos humanos.
- Relación de los altos funcionarios con los responsables políticos. Las escuelas británica y estadounidense tienen formación específica en esta área. En el caso francés no es así de manera explícita, pero buena parte de las habilidades que se exigen a los altos funcionarios franceses tiene que ver con eso: diseño y redacción de leyes y reglamentos (algo que no aparece ni el FEI ni en la NSG: el Congreso y el Parlamento se encargan de eso), redacción de informes de síntesis, redacción de alternativas de acción, etc.

Hay que resaltar, aunque resulte repetitivo, que en las tres escuelas, pero muy en particular en la NSG y en el FEI, cualquier materia se examina siempre desde el punto de vista del liderazgo. Es decir, lo que se tiene en cuenta es que el trabajo de los altos funcionarios tendrá como contenido principal dirigir la administración, independientemente de cuál sea la función de la unidad administrativa que dirijan.

1.3. Características de la formación.

También las tres escuelas coinciden en las características de la formación que ofrecen, en la metodología pedagógica, que se puede resumir en una palabra: práctica. Y eso por tres razones:

- La formación teórica ya la poseen los alumnos. O la han adquirido en la universidad o en la preparación para el proceso de ingreso o en ambas. Cuando la adquisición de conceptos es imprescindible para el éxito de la formación práctica, se espera que el alumno, o, mejor, participante, los adquiera antes, durante o después de la misma, por su cuenta, por lo general con contenidos on-line y bibliografía.
- El objetivo de la formación no es transmitir conocimientos, sino establecer o modificar conductas. De ahí que la mayor parte de la formación se base en técnicas que permiten ensayar esas conductas.
- La formación se dirige a adultos que además son universitarios y que ya han recorrido, con éxito, una parte de su carrera. De ahí que lo mas efectivo sea que aprendan los unos de los otros: la mayor parte de la formación de las escuelas, en particular la formación permanente, pretende extender las buenas prácticas y limitar las malas.

Aunque no se han eliminado totalmente, sobre todo en la ENA, la clase magistral y la conferencia se reducen al mínimo, se dan siempre en el marco de una programación práctica, tienen un papel de catalizador y quienes las dan son personas de primera fila del mundo académico, empresarial o funcional. Salvo en la ENA, donde aún tiene cierto papel, la clase que el funcionario da a otro funcionario ha desaparecido.

En la formación práctica se utilizan toda clase de técnicas:

- El *stage*, o periodo en prácticas bajo la tutoría de un alto funcionario. La mitad de la formación inicial de la ENA consiste en *stages*, y la proporción será aún mayor cuando se materialicen las reformas durante el curso 2009-2010. La formación de la NSG para *Fast Streamers* se da a lo largo de los 4 primeros años de su carrera, en los que cambian frecuente y obligatoriamente de puesto de trabajo. El mismo sistema se sigue en el programa *Presidential Management Fellows* que el FEI gestiona en su aspecto formativo.

- *Action Learning Set*. Utilizado por la NSG y por el FEI, consiste en organizar un grupo de aprendizaje compuesto de altos funcionarios con trabajos parecidos. Las escuelas promueven su creación, organizan sus sesiones presenciales y apoyan su mantenimiento mediante “facilitadores”, redes on-line, etc.
- Talleres. Se utilizan sobre todo en programas dedicados a las técnicas de comunicación y negociación. Los participantes interpretan distintos papeles, ensayándolos y adquiriendo las técnicas propuestas.
- *Case-studies*. La metodología de estudio de casos se utiliza también en todas las escuelas. La elaboración de casos, algunos teóricos y otros adaptaciones de situaciones reales, es una tarea compleja y difícil. La calidad de los casos es la baza de algunas importantes escuelas de negocios. El caso suele referirse a un problema en el que varios actores persiguen resultados diferentes. Los participantes asumen el papel de esos actores, aprendiendo a valorar la posición de cada uno, la necesidad de alcanzar compromisos o a manipular las situaciones en su propio beneficio.

Se puede decir que las dos escuelas anglosajonas, la NSG y el FEI, son bastante similares en objetivos y contenidos. Con toda seguridad, la escuela británica, creada en 1996, ha seguido los pasos de la norteamericana, creada en 1978. La ENA es distinta, con un modelo menos centrado en el liderazgo y más en contenidos más tradicionales, pero hay que señalar que las reformas en curso siguen la vía de la NSG y del FEI.

Las tres escuelas son herramientas estatales para la creación de una alta función pública profesional que tiene como misión planificar y ejecutar las políticas públicas decididas por gobiernos democráticos. Las tres parten de la base de que el Estado, y en general la acción pública, ha entrado en una fase de permanente transformación, forzada por la permanente transformación de su entorno económico y social. Las tres persiguen inculcar maneras de hacer, antes que conocimientos.

Además de la presentación detallada de la oferta formativa de las tres escuelas extranjeras, el informe incorpora también una breve descripción de la oferta formativa para directivos de tres escuelas españolas, el Instituto Andaluz de Administración Pública, el Instituto Vasco de Administración Pública y l’Escola d’Administració Pública de Catalunya, y del INAP. El INAP y la EAPC tienen la formación para directivos como aspecto crítico de su trabajo, los otros dos Institutos prestan menos atención a esta área.

2. L'École Nationale d'Administration.

2.1. La alta función pública francesa.

A finales de 2006, trabajaban para todas las administraciones francesas 5,2 millones de personas, el 21,3% de la población ocupada en Francia.

Del total, 2,524 millones trabajaban en la administración estatal, 1,662 millones en las administraciones territoriales (el 2% en las regiones, el 17% en los departamentos y el 81% restante en los ayuntamientos) y 1,014 millones en la Función Pública Hospitalaria (que en Francia no incluye la atención primaria).

De los empleados en la Administración Estatal, excluidos maestros, profesores y militares, el 23% pertenecían a la categoría A, para la que se exige una carrera de 3 años; el 35% a la categoría B, para la que se exige el bachillerato, y el 42% en la C, para la que se exige El BEPC, *Brevet d'études premier cycle*, equivalente al graduado escolar.

Como en España, la característica esencial de la alta función pública francesa es basarse en cuerpos funcionariales. Francia y España son los dos únicos países del mundo cuya función pública se ordena por cuerpos. El funcionamiento de los cuerpos es, sin embargo, muy distinto en uno y otro país; si España copió en el siglo XIX el sistema francés, la ley de funcionarios de 1964 y, sobre todo, la ley 30/1984 modificaron radicalmente el modelo corporativo, de manera que éste sólo funciona como tal en el momento del ingreso y para algunos cuerpos pequeños de funciones específicas, que no incluyen la dirección de la administración como tal. Por eso, para no dar por supuestas similitudes que en realidad no existen, es necesario extenderse un tanto en la descripción del sistema francés.

En Francia, 19 cuerpos conforman la alta función pública, 7 provienen de *l'École polytechnique* y 12 de *l'École Nationale d'Administration*. Los cuerpos técnicos cuentan con 7.004 miembros, de los que 3.861 están en activo; los cuerpos administrativos cuentan con 6.759 miembros, de los que están en activo 4.783. En total, **8.644 miembros en activo de estos 19 cuerpos**.

Vamos a listar estos cuerpos, dividiéndolos en tres grupos según su número de efectivos. Al lado de su denominación se añadirá, entre paréntesis, su equivalente español más próximo, cuando exista.

Más de 1000 miembros:

- *Les administrateurs civils* (CSACE).

- *Les ingénieurs du génie rural et des eaux et forêts* (ingenieros agrónomos y de montes, aunque el cuerpo francés se responsabiliza también del área de medio ambiente).
- *Les ingénieurs des ponts et chaussées* (ingenieros de caminos, canales y puertos, aunque el cuerpo francés se ocupa también de urbanismo, vivienda, transportes, energía).
- *Les ingénieurs de l'armement*. Este cuerpo, sin equivalente en España, además de ocupar puestos de todas clases en el Ministerio de Defensa y en la industria de armas francesa, ocupa también puestos en la Dirección del Presupuesto y en el Tesoro.
- *Les ingénieurs des télécommunications* (CSTIC)

Entre 200 y 1000 miembros:

- *Les tribunaux administratifs et les cours administratifs d'appel*. Este cuerpo no tiene equivalente en España: en Francia la jurisdicción administrativa es una parte de la Administración, mientras que en España forma parte del Poder Judicial, la jurisdicción de lo contencioso-administrativo.
- *Les secrétaires et conseillers des affaires étrangères* (Diplomáticos)
- *Les administrateurs de l'INSEE* (Estadísticos)
- *Les sous-prefects*. Sin equivalente en España; en Francia se ocupan de la dirección y gestión de la administración periférica del Estado.
- *Les chambres régionales des comptes*. Sin equivalente, aunque parte de sus funciones son similares a las de los interventores.
- *Les ingénieurs des mines*. Este cuerpo, uno de los más antiguos (creado en 1794), ha extendido su funciones hasta responsabilizarse de la política industrial del Estado francés, incluyendo el control de la industria nuclear.
- *La Cour des comptes*. Este es uno de los "Grandes Cuerpos"; además de los puestos correspondientes del Tribunal de Cuentas francés, sus miembros ocupan altos cargos en toda la administración y en el sector privado.
- *Le Conseil d'Etat*. Como el anterior; además del Consejo de Estado, que en Francia tiene funciones de tribunal constitucional, sus miembros forman parte de la élite política, administrativa y económica francesa.

Menos de 200 miembros:

- *L'inspection générale des finances* (como los inspectores de hacienda, pero con muchos menos efectivos; este uno de los cuerpos más prestigiosos, junto con el de ingenieros de minas).
- *L'expansion économique à l'étranger* (técnicos comerciales del Estado).
- *Les administrateurs de la ville de Paris* (sin equivalente).
- *L'inspection générale des affaires sociales* (inspección de trabajo).
- *Le contrôle des assurances* (inspectores de seguros).
- *L'inspection générale de l'administration* (sin equivalente).

A continuación, expondremos los procedimientos de ingreso y de gestión corporativa y la carrera profesional de los cuerpos de carácter administrativo, es decir, los que pasan por la ENA.

Hay varios procedimientos de **ingreso** en la alta función pública francesa. Algunos cuerpos utilizan sólo dos o tres, otros, como el de administradores civiles, los utilizan todos en mayor o menor proporción:

- *Le concours*, u oposición, mediante el que se ingresa en la ENA para recibir la denominada formación inicial. Hay tres tipos de oposición.
 - *Le concours externe*. Similar a la oposición libre. Se caracteriza, en primer lugar, por constar de una serie de ejercicios orales y escritos y, en segundo, por provenir los candidatos masivamente de los *Instituts d'Etudes Politiques*, en particular, el de París, *Sciences Po*. El límite de edad para participar es de 28 años.
 - *Le concours interne*. Similar a la promoción horizontal. Para candidatos que ya son funcionarios. Deben tener al menos 5 años de experiencia profesional y no hay límite de edad. Los dos tercios de los candidatos se preparan en el Instituto de Gestión Pública y de Desarrollo Económico. Proporciona el 40% de los alumnos de la ENA de cada promoción.
 - *Le troisième concours*. El tercer concurso, que proporciona el 10% de los alumnos de cada promoción, está destinado a profesionales del sector privado, cargos electos (sobre todo de los ayuntamientos) y responsables de organizaciones del tercer sector. Deben tener al menos 8 años de experiencia profesional y menos de 40 años.
- *Le tour extérieur*. El turno exterior permite el ingreso en la alta función pública de profesionales con una carrera suficientemente prestigiosa sin pasar por una oposición. La autoridad que quiere incorporar funcionarios por esta vía, un Ministerio, por ejemplo, suele establecer un jurado para acreditar el prestigio de los candidatos, pero estos no compiten en el marco del procedimiento de ingreso. 6 de cada 9 administradores civiles se han incorporado por esta vía en años recientes.
- Ingreso directo en los puestos de entrada en la alta función pública de oficiales jóvenes de cualquiera de los ejércitos. Esta vía se crea en la ley de 2005 que establece el Estatuto General del Personal Militar, y está relacionada probablemente con la reciente profesionalización de los ejércitos franceses y la consiguiente disminución de sus efectivos.
- *Détachement suivi d'intégration*. Esta "comisión de servicios seguida de integración" la utilizan sobre todo funcionarios de las administraciones territoriales para integrarse en el cuerpo de administradores civiles. Hay que tener en cuenta que los cuerpos cuentan por lo general con puestos reservados. Estos puestos pueden ser ocupados por miembros

de otros cuerpos por *détachement*, pero para ocuparlos definitivamente y progresar en la carrera tienen que integrarse en el cuerpo al que “pertenece” el puesto.

- Oposiciones específicas para determinados cuerpos, como el de subprefectos o los cuerpos de los tribunales administrativos.

En 2005 ingresaron en los 12 cuerpos de carácter administrativo de la alta función pública francesa 268 personas; sólo 128 habían pasado por la ENA y, de estos, poco más de 60 procedían del *concours externe*.

Los 15 primeros clasificados¹ de cada promoción de la ENA, que suelen provenir del *concours externe* a pesar de que este sólo asegura alrededor del 50% de la promoción, obtienen los puestos correspondientes a los *Grands Corps*, Cámara de Cuentas, Consejo de Estado, Inspección de Finanzas y Diplomáticos, aunque este último no tiene el estatus de los tres primeros. Pero hay que insistir en que incluso estos “grandes cuerpos” incorporan parte de su personal por la vía de la promoción horizontal y por el turno exterior.

Una vez superado el procedimiento de ingreso, **la carrera** de los miembros de la alta función pública francesa está muy codificada, ya sea formal o informalmente. Hay que tener en cuenta que un sistema corporativo “puro” tiende siempre a funcionar como un escalafón (así es como funcionan el ejército o la judicatura en España), es decir, descontados casos de excepcional valía o de incapacidad extraordinaria, lo que cuenta es la antigüedad.

En general, la carrera se produce en el seno del cuerpo y en el marco de un ministerio u organismo. Aunque se han hecho grandes esfuerzos para conseguir que el de administradores civiles sea verdaderamente un cuerpo generalista e interministerial (la gestión del cuerpo la realiza centralizadamente la *Direction Generale de l'Administration et la Fonction Publique* y existe una *Mission Interministérielle* encargada de asegurar la movilidad de sus miembros), lo cierto es que en la mayoría de los casos un administrador civil pasa la mayor parte de su carrera en el ministerio en el que ingresa (de ahí la importancia del puesto obtenido en la clasificación de salida de la ENA).

La progresión típica de un administrador civil pasa en cualquier ministerio por puestos que pueden agruparse en cuatro niveles. No traduzco los puestos ni doy equivalencias españolas para no generar equívocos.

1. *Chef de Bureau/ expert fonctionnel débutant.*
2. *Sous-directeur/Directeur de projet/ expert fonctionnel qualifié.*
3. *Chef de service AC/Directeur AC/Directeur Général AC/Inspecteur Général.*
4. *Secrétaire Générale.*

¹ A este procedimiento se le denomina *classement*, y va a ser suprimido a partir de la promoción 2009-2010. Véase el apartado final: la ENA, críticas y reformas.

La ocupación de estos puestos responde a dos sistemas. Para los puestos de *Secrétaire Générale* y de *Directeur Général* el nombramiento corresponde al Presidente de la República y no está sujeto a ninguna regla. Para el resto de los puestos del nivel 3 y para los del nivel 2, hay que publicar la vacante y recibir candidaturas, luego decide el Primer Ministro a propuesta del Ministro correspondiente. Pero, en realidad, en todos los casos, para los niveles 2, 3 y 4 se eligen miembros de los cuerpos correspondientes (en general, y salvo para los Ministerios “técnicos”, miembros del cuerpo de administradores civiles), y se eligen según el escalafón del cuerpo en el ministerio y teniendo en cuenta la capacidad de “autogestión” del cuerpo (que para algunos es totalmente formal, con la existencia de consejos corporativos cuya recomendación se sigue, y para otros informal pero decisiva). En general, y aunque haya variaciones menores según el Ministerio en el que esté destinado el administrador civil, son necesarios entre 10 o 12 años para ocupar un puesto de dirección (de *Sous- directeur* en adelante), y al menos 20 para ocupar un puesto de *Directeur* o *Directeur Général*.

La ocupación de puestos está estrechamente relacionada con la progresión en el cuerpo, que tiene dos grados, *administrateur civil deuxième et première classe* y *administrateur civil hors classe*. El primer grado tiene 9 escalones cuya ocupación sucesiva exige 11 años, el segundo tiene 7 escalones, que se recorren en 15 años. En la práctica, teniendo en cuenta que el nivel de entrada es superior para quienes proceden del turno exterior y del concurso interno y que existen maneras de acelerar la progresión, un administrador civil puede alcanzar el máximo escalón del grado *hors classe* en 21 años.

2.2. Objetivos y funciones de la ENA.

La Escuela Nacional de Administración, ENA, nace en 1945 con el objetivo de unificar y democratizar el ingreso en la alta función pública francesa, garantizando su excelencia. Es importante insistir en ese fin democratizador, ya que ha sido el origen de las principales reformas de la Escuela desde su creación y es uno de los aspectos más importantes de las proyectadas por el Gobierno de Sarkozy.

También desde el principio la ENA ha insistido en la importancia de la formación práctica; el *stage*, o destino temporal del alumno en una unidad administrativa, sigue siendo uno de los elementos más importantes de la formación que imparte la escuela. Las reformas en curso, que culminarán durante 2010, dan aún más valor a este tipo de formación práctica.

Otra faceta esencial de la ENA es su interés permanente en los intereses internacionales de Francia, que ahora se reflejan en la voluntad de constituirse en la escuela europea de referencia en el área de administración pública. La ENA absorbió en 2002 el Instituto Internacional de Administración Pública, que provenía a su vez de la Escuela Nacional de la Francia de Ultramar, la escuela colonial francesa. En 1992 se decidió el traslado de la ENA a Estrasburgo, sede del Parlamento Europeo, prácticamente completado diez

años después. La ENA mantiene aún algunos cursos en París, pero realiza en Estrasburgo el grueso de sus actividades.

Así pues, tres líneas programáticas han guiado la labor de la ENA desde su creación:

- La democratización en el acceso a la alta función pública, entendida como el aumento de las posibilidades de incorporación para personas de bajos ingresos, residentes fuera de París, etc.
- El énfasis en la formación de carácter práctico: importancia de los destinos temporales, profesorado proveniente de la práctica empresarial y administrativa, metodología basada en el caso y en la simulación.
- La vocación internacional, que en los últimos tiempos es cada vez más una vocación europeísta.

Las funciones de la ENA, fijadas en el artículo 2 del Decreto 2002-49 de 10 de enero, son:

1. La formación inicial de funcionarios franceses o extranjeros.
2. La formación permanente y el perfeccionamiento de funcionarios franceses o extranjeros.
3. La cooperación europea e internacional, bilateral y multilateral, en el área de la administración pública y el marco de la política extranjera del Gobierno francés, con instituciones y organismos extranjeros, sobre todo mediante la respuesta a ofertas internacionales.
4. La investigación, la técnica (*expertise*) y la publicación, sobre todo en cuanto al futuro de la administración y en derecho y administración comparados.

A estas funciones se añade la formación en asuntos europeos y la preparación de candidatos a las oposiciones a las instituciones europeas, objeto fundamental del Centro de Estudios Europeos, departamento de la ENA con sede también en Estrasburgo creado por el artículo 3 del Decreto citado.

La ENA pretende transmitir a sus alumnos **unos conocimientos técnicos aplicados** en las materias propias de la acción pública (derecho, finanzas, administración electrónica, problemática de la administración multinivel, etc.), y **las capacidades y habilidades necesarias para la dirección y la gestión de alto nivel** (recursos humanos, dirección de equipos, dirección de proyectos, evaluación de políticas, etc.).

2.3. La oferta de la ENA

La oferta de la ENA se estructura en dos polos:

- La formación.

- La investigación y el debate en materia de administración pública.

A.- Formación.

La ENA ofrece cuatro líneas de formación:

1. Formación inicial y continua para funcionarios franceses y extranjeros.
2. Ciclos internacionales.
3. Formación en áreas específicas.
4. Formación a medida.

1.- Formación inicial y continua.

La Formación Inicial es la que la ENA proporciona a quienes, habiendo superado la oposición para el ingreso en la Escuela, formarán parte de la alta función pública francesa.

Esta Formación Inicial consiste en un curso de 27 meses, dividido en un tronco común de 24 meses y un periodo de especialización de 3 meses. El tronco común se compone de tres módulos, Europa, Administraciones Territoriales y Gestión y Dirección Públicas; en cada uno de los dos primeros módulos se realiza un destacamento en prácticas (*stage*) y otros dos en el tercero. Estas prácticas se realizan en organismos administrativos, empresas públicas o privadas, etc., y suman en total 53 semanas, la mitad del tronco común. Los últimos tres meses se dedican a la realización de seminarios cortos de especialización en cinco materias: internacional, económico financiera, social, territorial y jurídica.

El carácter de la formación es eminentemente práctico, y persigue el dominio técnico de las materias (razonamiento y redacción jurídicos, análisis y gestión financiera y presupuestaria, gestión y dirección) más que la transmisión de conocimientos. Igualmente, al hilo de esta formación se ejercita a los alumnos en las habilidades necesarias en la moderna acción pública: negociación, comunicación, trabajo en equipo, etc.

Dado que la formación inicial es la que más prestigio proporciona a la ENA, y que es un periodo esencial en la formación de la alta función pública francesa, vamos a examinar con algún detalle el contenido típico de esta formación inicial. Los tres módulos se desarrollan sucesivamente: Europa, Territorios y Gestión Pública. Las enseñanzas cubren las siguientes materias: razonamiento y redacción jurídica; razonamiento y decisión económica; análisis y gestión financiera y presupuestaria; papel y modalidades de acción del poder público en los niveles central y local; temas y procesos de trabajo europeos e internacionales; gestión de las administraciones públicas.

El módulo sobre Gestión Pública, por escoger uno, se desarrolla de la siguiente manera:

- En la escuela, preparación para las prácticas en una empresa: 4 semanas. En esta fase, el alumno recibe cursos sobre derecho, finanzas públicas y gestión pública; asiste a una conferencia *Grand Témoign* y a una conferencia de contenido científico; realiza ejercicios de exposición oral y de juegos de rol; recibe formación en idiomas.
- Prácticas en una empresa, 10 semanas.
- En la escuela, preparación para las prácticas en una unidad de la administración central. 1 semana. En esta semana se recibe formación, se ejercita la exposición oral y se atiende a una mesa redonda.
- Prácticas en una unidad de la administración central, 4 semanas.
- En la escuela. 7 semanas. Se ejercita la exposición oral, se recibe formación en derecho, finanzas públicas y gestión pública; se asiste a una mesa redonda y a una conferencia científica y se sigue formación en idiomas.

Los tres últimos meses se dedican a la *option d'approfondissement*, en la que los alumnos, distribuidos en grupos de 5 o 6 deben redactar una memoria sobre un tema de su elección que permita aplicar conocimientos en las cinco materias que se han señalado más arriba.

A lo largo de la formación inicial, la escuela realiza tres balances individualizados de cada alumno, en los que examinan los conocimientos adquiridos y las competencias de cada uno. Estos balances, además de permitir un *classement* más ajustado, permiten al alumno diseñar mejor su carrera a la salida de la escuela.

En la Formación Continua, pueden distinguirse dos áreas:

A) La ligada a la movilidad profesional, destinada a formar:

- a quienes acceden al cuerpo de administradores civiles por promoción interna o por el turno exterior; a los oficiales de los ejércitos nombrados administradores civiles o subprefectos; o
- a quienes, perteneciendo ya a la alta función pública francesa, acaban de ser nombrados Directores² o pueden serlo en un futuro próximo.

² La estructura de la Administración francesa no es del todo equivalente a la española. La Dirección General es una unidad de mayor rango que su homóloga española, aunque luego la estructura interna de una Dirección General y de una Dirección puedan ser similares. Así, la Dirección General de las Colectividades Locales cuenta con 3 Subdirecciones y un Departamento, la Dirección de Seguridad Civil, con 4 Subdirecciones y dos Departamentos. La distinción tiene que ver con la importancia política y, en consecuencia, con la forma de nombramiento del titular, más político en la Dirección General, aunque los cambios de Gobierno no impliquen, por lo general, el cese.

En el primer caso, y ciñéndonos a los administradores civiles incorporados por el turno exterior, se trata de un periodo de 7 meses compuesto de un destacamento práctico de 2 meses seguido de un curso de 5 meses realizado en común con los alumnos extranjeros del ciclo internacional corto y consistente en seminarios de investigación, formación reglada de temática amplia (Europa, modernización del Estado, etc.), conferencias y módulos específicos (dirección de proyectos, herramientas informáticas, etc.) No se trata de un curso selectivo, los candidatos ya son administradores civiles, sino de un periodo destinado a favorecer la integración en la alta función pública y a marcar simbólicamente el cambio de estatus.

En el segundo caso, se trata de seminarios de alto nivel sobre los distintos aspectos de la gestión y la dirección públicas. El *Seminario de Gestión Pública*, por poner un ejemplo, se compone de 3 módulos: Gestión de los Recursos Humanos, Administración Central y Trabajo Gubernamental y Los Territorios³. El primero consta, en 2009, de 8 sesiones de tres horas cada una y se desarrolla durante 3 meses.

B) Los Másters, realizados en colaboración con distintas universidades:

- Máster europeo en gobernanza y administración, proyecto conjunto de las administraciones alemana y francesa, y realizado por la ENA, la universidad París 1 y la universidad de Potsdam. Se lleva a cabo de octubre a octubre cada año.
- Máster profesional en gestión pública, desarrollado en colaboración por la ENA y la universidad de Paris Dauphine y dirigido a estudiantes, cuadros de las tres funciones públicas francesas (estatal, territorial y hospitalaria) y cuadros del sector privado. Su contenido se refiere a administración financiera y contable, evaluación y control de políticas públicas, gestión de recursos humanos y transformaciones organizacionales. Puede compatibilizarse con el trabajo y consta de 3 módulos de 120 horas cada uno y de un destacamento en prácticas de 300 horas, sustituible por un proyecto.
- Máster especializado en gestión de riesgos. Destinado a profesionales relacionados con la comunicación y gestión de crisis en protección civil, salud pública o medioambientales. Lo elaboran y realizan conjuntamente la ENA y la Escuela Internacional de Ciencias de Tratamiento de la Información.
- Máster en gestión de las organizaciones y las políticas públicas. Es producto de la colaboración entre la ENA, la Escuela de Minas, la universidad París X, el CNRS y la Escuela Superior de Comercio de París. Está dirigido a estudiantes universitarios.

2.- Ciclos internacionales.

³ La expresión "territorios" abarca las regiones, con una autonomía muy restringida aunque tengan elecciones propias, y los ayuntamientos.

La ENA realiza dos tipos de ciclos internacionales, cortos y largos.

Los ciclos internacionales cortos duran 2 o 4 semanas, se realizan en París y se dirigen a altos funcionarios de administraciones extranjeras, a responsables de empresas públicas y a responsables de ONGs. Se refieren a una temática concreta, generalmente de carácter europeo. Su metodología se basa en conferencias, seminarios, mesas redondas, estudios de caso y simulaciones.

Algunos ejemplos de ciclos cortos:

- Preparación y ejecución del presupuesto estatal.
- Cooperación internacional y dirección de proyectos.
- Estado y poderes locales.
- Práctica de la negociación diplomática.
- Turismo y desarrollo sostenible.
- Control, evaluación y auditoría de los gastos públicos.
- La corrupción: realidades económicas y medios de lucha.
- Gestión urbana y de las grandes conurbaciones.
- Libertades públicas y seguridad.
- Evaluación y transparencia administrativa (este ciclo se desarrolla en español).

Todos estos ciclos ponen el énfasis en su carácter práctico, su objetivo es permitir el aprendizaje de métodos de trabajo y el manejo de herramientas concretas en cada campo.

El ciclo *Cooperación internacional y dirección de proyectos*, por ejemplo, tiene como contenidos la identificación de áreas de intervención en el mundo y su carácter estratégico; la identificación de proveedores de fondos para el desarrollo (ONGs, administraciones públicas, fundaciones públicas o privadas); elaboración y presentación de proyectos de desarrollo para la obtención de créditos; análisis del ciclo de un proyecto de cooperación: programación inicial, obtención de fondos, ejecución, evaluación y auditoría. El ciclo *Turismo y desarrollo sostenible*, aparte de presentar la historia del concepto y las diferentes estrategias institucionales europeas e internacionales, identifica los actores relevantes (administraciones, empresas, turistas) y plantea la elaboración y ejecución de un proyecto concreto de desarrollo sostenible.

Los ciclos internacionales largos pueden ser de 7, 9 o 18 meses, se desarrollan en Estrasburgo y son tres:

- Ciclo internacional de administración pública, de 7 meses, dirigido a altos funcionarios extranjeros. Tiene cuatro partes: acogida, introducción (formación previa, informática, metodología administrativa, etc.), destacamento en prácticas en una unidad de la administración francesa y especialización en una de tres áreas, administración e

instituciones, relaciones internacionales y diplomacia o economía y finanzas públicas.

- Ciclo internacional corto, de 9 meses. Se dirige fundamentalmente a altos funcionarios extranjeros que vayan a ser destinados a una misión diplomática en Francia. Es gratuito, y se compone de una fase inicial similar a la del ciclo internacional de administración pública, un destacamento en prácticas y una fase común con el curso de acceso al cuerpo de administradores civiles por el turno exterior. En el curso 2008-9 había alumnos procedentes de Túnez, Togo, Mauritania, Senegal, Marruecos, Noruega, Dinamarca, Colombia, Estados Unidos, China, Japón, Rusia, Italia, Alemania o Bulgaria.
- El ciclo internacional largo, de 18 meses, coincide a grandes rasgos con la denominada formación inicial de la alta función pública francesa, descrita más arriba, incluyendo la mayor parte de sus destacamentos en prácticas. Se dirige a funcionarios extranjeros jóvenes y a estudiantes que quieran seguir luego la carrera funcionarial en sus respectivos países. Son gratuitos, sujetos a un severo proceso de selección (presentación por los Gobiernos de origen, exámenes y entrevistas en las Embajadas francesas, selección final por la ENA, por lo general con una nueva entrevista; para la promoción 2004-6 se presentaron 266 candidatos de los que fueron elegidos 39). El origen de los 18 alumnos del curso 2008-9 era mayoritariamente europeo: Austria, Italia, Polonia, República Checa, Alemania, Bélgica, Rusia, Rumania. Este ciclo se resiente por el hecho de que la formación inicial que proporciona la ENA va dirigida fundamentalmente a la clasificación: los alumnos extranjeros se ven así forzados a seguir un programa y hacer unas pruebas de escaso interés para ellos.

Los ciclos internacionales cortos y largos pueden complementarse con la obtención de un Master en Administración Pública, que consiste básicamente en la realización de un trabajo de investigación sobre el que hay que realizar una memoria. Existe también un Ciclo de altos estudios europeos, dirigido a altos funcionarios, políticos, periodistas, profesores universitarios, empresarios, sindicalistas... Sus sesiones, 35 en total, se desarrollan en París, Estrasburgo, Luxemburgo, Bruselas y otras capitales europeas, y el objetivo es familiarizar a los participantes con las grandes problemáticas europeas y ponerlos en contacto con quienes toman las decisiones en cada área.

3.- Formación temática.

Bajo la denominación Formación temática, la ENA reordena y ofrece a públicos distintos los Ciclos internacionales cortos (llamados aquí Ciclos internacionales especializados de administración pública –CISAP, en sus siglas en francés-). Ofrece además los Ciclos de actualización y profundización de conocimientos (CAAC, en sus siglas en francés).

Más arriba se han descrito los Ciclos internacionales cortos; en cuanto a los CAAC, se dirigen a altos funcionarios, cuadros de las tres administraciones y

de entidades privadas, políticos⁴ y responsables de asociaciones privadas, y se presentan bajo las siguientes rúbricas:

- Acción pública e instituciones: Gestión de crisis y coordinación interministerial, Prevención de la corrupción, Inteligencia económica y administración.
- Gestión y dirección públicas: Lucha contra las discriminaciones, Revisión y evaluación de políticas públicas, Planificación de recursos humanos.
- Desarrollo de competencias: Dirección por proyectos, Estrategia y resultados, Protocolo, Gestión y dirección del cambio.

Son en todos los casos cursos de 2 días, que se desarrollan en París y que comparten un enfoque práctico y comparado.

4.- Formación a medida.

La ENA ofrece cursos a medida, con una duración de 1 día a 2 meses, extensivos o intensivos, pudiendo incluir visitas de trabajo y destacamentos en prácticas. La ENA ofrece el desarrollo de estos cursos en cualquiera de las sedes de la Escuela o en el lugar que desee el demandante, ya sea en Francia o en el extranjero.

La ENA se presenta también a concursos de formación convocados por la Comisión Europea, el Banco Mundial o cualquier otra agencia internacional.

Aunque la metodología de estos cursos pone también el énfasis en su carácter práctico, la ENA se pliega en este caso a lo demandado por el cliente, y puede organizar cursos basados en clases magistrales.

Como ejemplos de Ciclos creados a medida, pueden citarse el solicitado por el Ministerio de Defensa francés para 150 cuadros superiores, sobre modernización del Estado, Unión europea, política económica y social; el creado para un grupo de estudiantes de la universidad de Indiana en Bloomington, sobre el futuro de la Unión Europea; el creado para un grupo de funcionarios enviados por el INAP, sobre práctica de la negociación internacional y europea; el creado para un grupo de funcionarios marroquíes, sobre Gestión de recursos humanos y gestión pública.

En todo caso, la oferta en formación a medida se refiere fundamentalmente a cuestiones europeas, que la ENA presenta en tres apartados:

⁴ La palabra francesa es *élus*, es decir, cargos electos: diputados de las distintas asambleas regionales, concejales, etc.

- Cuestiones institucionales: Los tratados europeos, El Parlamento europeo, La práctica de la negociación europea, etc.
- Políticas europeas: El pacto de estabilidad, Seguridad alimentaria en Europa, La protección social en Europa, etc.
- Acción exterior de la Unión: Política extranjera y de seguridad comunes, El comercio exterior de la Unión, etc.

B.- Investigación y debate en materia de administración pública.

La ENA ofrece una serie de recursos para la investigación y programa debates, conferencias y mesas redondas sobre administración pública. Son los siguientes:

- Coloquios y eventos. Se trata de convocatorias para un solo día, que consisten en una o dos conferencias magistrales sobre el tema de la convocatoria seguidas por una o varias mesas redondas o por una discusión abierta a todos los participantes. Temas de tratamiento reciente son: ¿Qué directivos públicos para el futuro?; La asociación público-privado. Temas, desafíos y riesgos en su gestión; Desarrollar y evaluar el rendimiento (*performance*) público: de la programación al operador.
- Revistas. *Revue Française d'Administration Publique*. *Études Européennes*
- Conferencias en línea. La ENA ofrece la posibilidad de ver, en su página web, algunas de las conferencias que dictan en la Escuela personalidades destacadas. Una de las destacadas como ejemplo es la dada por el ministro Moratinos en junio de 2008.
- Recursos en documentación. La ENA ofrece bibliografías temáticas, listados de revistas especializadas en administración pública (con la GAPP como única referencia española), páginas web de interés, memorias realizadas por los alumnos.

2.4. La formación continua de la alta función pública francesa.

Como se ha señalado al principio, la carrera de los altos funcionarios en Francia, y en particular la de los administradores civiles, se desarrolla por lo general en el seno de un Ministerio. Los Ministerios son también los responsables de su formación continua. En este marco, la formación continua que proporciona la ENA se da, en su caso, porque el Ministerio en cuestión la considera un proveedor adecuado a sus necesidades. En la mayoría de los casos esto no es así, y la formación continua la proporcionan centros de formación del propio Ministerio o bien empresas privadas contratadas.

De la comparación entre la política de cada Ministerio en este aspecto obtenemos tres conclusiones:

- El contenido de la formación continua se refiere mayoritariamente a la gestión (*management*), lo que no es sorprendente si tenemos en cuenta que una de las críticas más frecuentes que recibe la ENA es su debilidad en esta área, y el desinterés de los enarcas en la misma. Los contenidos de la gestión son siempre los mismos: recursos humanos, presupuestación y gestión financiera, tecnologías de la información, dirección de proyectos y planificación.
- La formación continua no siempre es obligatoria, pero cuando lo es (en los Ministerios de Agricultura, de Juventud y Educación, de Interior, de Economía y Finanzas y de Asuntos Exteriores) debe recibirse antes de la toma de posesión de determinados puestos de trabajo (*Sous-directeur*, por ejemplo). En otros Ministerios es facultativa, aunque en algunos la dirección la “recomienda encarecidamente” para obtener promociones, como en el Ministerio de Transportes.
- En cuanto a su valor en la carrera no puede darse ningún criterio general: algunos Ministerios la tienen en cuenta formalmente, otros informalmente y otros no la tienen en cuenta. Respecto al papel de la formación continua en la *notation*, el resultado de la evaluación del desempeño en Francia, sólo tiene valor si obtener una formación determinada forma parte de los objetivos a valorar.

2.5. La ENA, críticas y reformas.

La ENA ha sido objeto siempre de fuertes críticas, pero éstas han arreciado en los últimos tiempos. En los últimos años se han realizado varios informes oficiales sobre la Escuela y sobre la función pública superior francesa.

Las conclusiones de estos informes son:

- Los alumnos salidos de la ENA siguen gozando del prestigio de siempre, y la Escuela sigue siendo ejemplo de excelencia.
- Quienes han trabajado con Enarcas a sus órdenes los consideran trabajadores, competentes, rápidos y de conocimientos sólidos, pero también arrogantes. Y, además, muchos se preguntan si sus cualidades no se deben más a su trayectoria anterior a la ENA (no olvidemos que la entrada en la Escuela es sólo el último paso de una larga carrera de obstáculos y que quien supera el *concours* ha demostrado ya muchas veces su capacidad académica) que a lo que aporta la Escuela.
- Aunque todo el mundo aprecia la capacidad de trabajo y de síntesis y el rigor de los enarcas, muchos de sus empleadores les reprochan su reticencia, incluso su repugnancia, a hacerse cargo de funciones esenciales en sus puestos: dirección de equipos, gestión de recursos materiales y humanos. También es objeto de crítica su escaso conocimiento y poca utilización de las técnicas de la nueva gestión

pública. Hay que recordar aquí que estamos hablando únicamente de los altos funcionarios franceses que proceden de la ENA y en particular del *concours externe*, que no es la principal vía de entrada en la alta función pública.

- Un resultado inesperado de los informes citados es la frustración, agravada en los últimos años, de numerosos enarcas: sus quejas se refieren a que la ENA, dicen, viene a servir sólo para realizar el *classement*, el procedimiento por el que los 15 primeros de cada promoción consiguen la pertenencia a alguno de los “grandes cuerpos” de la administración francesa⁵. El grueso de los enarcas pertenece al cuerpo de Administradores Civiles, quienes acaban encontrando sus carreras poco satisfactorias, a su cuerpo mal gestionado... Recientemente la contestación ha ido ganando fuerza. Si era tradicional que cada promoción realizara memorias críticas sobre la Escuela, ahora colectivos mayoritarios de las mismas dirigen cartas al Primer Ministro denunciando la formación que reciben (2001), o impugnan ante los tribunales la asignación de calificaciones (el 40% de los alumnos de la promoción de 2002), o crean asociaciones alternativas a la tradicional de antiguos alumnos.
- Los enarcas constituyen una casta que domina Francia a través de su control de importantes empresas públicas o muy ligadas a la Administración y, sobre todo, de su peso percibido en la política francesa. En cuanto a este último punto, sin embargo, las estadísticas señalan que sólo el 1% de los antiguos alumnos se ha dedicado de lleno a la política, aunque ese mínimo porcentaje ha supuesto que, desde 1981, 2 de 4 Presidentes de la República, 6 de 11 Primeros Ministros y numerosos Jefes de Gabinete de los Ministros (un puesto de mucha mayor importancia en Francia que en España) hayan salido de la Escuela.
- La ENA ha tenido siempre, desde su creación, la voluntad de crear una “aristocracia” para la administración pública, sujeta sólo a que la entrada en la misma sea objetiva. Esa objetividad se ha obtenido sólo parcialmente. A pesar de los intentos de fortalecer las candidaturas procedentes de los Institutos de Estudios Políticos de provincias, *Sciences Po*, el IEP de París, sigue proporcionando más de la mitad de los alumnos, y el Instituto de Gestión Pública y de Desarrollo Económico, el IGPDE, los dos tercios de los alumnos del turno interno⁶

⁵ Estos son el Conseil d’État, la Cour des comptes y l’Inspection générale des finances. También los diplomáticos franceses salen de la ENA, pero ese Cuerpo tiene menor prestigio y menos futuro profesional.

⁶ Como se ha indicado en otro punto de este informe, el turno interno es similar a la promoción horizontal, y se reserva a funcionarios con titulación superior y más de 5 años de experiencia administrativa. A diferencia del concurso externo, para el que la edad límite es de 28 años, no hay límite para el turno interno..

y del tercer turno⁷. La preparación en estos Institutos la realizan sobre todo antiguos alumnos, que se aseguran de la continuación de la tradición en estilo, temas, contenidos... Se pierde con este sistema la variedad geográfica, social y curricular en el alumnado. Así, los alumnos proceden de familias acomodadas de profesionales e intelectuales, son sobre todo hombres (desde los 90, la media de mujeres es del 30%) y, si no nacido, sí han estudiado mayoritariamente en París.

- La oposición para el turno exterior se caracteriza por primar los conocimientos de tipo general, la expresión escrita y la brillantez en la presentación oral, en vez de juzgar el potencial de futuro, la imaginación o la flexibilidad.

El *classement*.

Uno de los aspectos más criticados por los alumnos de la ENA, y en buena medida también por las administraciones que los reciben a su salida de la Escuela, es el sistema denominado de clasificación. A cada promoción de la Escuela se le ofrecen 15 puestos en los denominados Grandes Cuerpos (Consejo de Estado, Tribunal de Cuentas, Inspección de Finanzas); estos Cuerpos presentan unas oportunidades de carrera que van mucho más allá de sus estrictas obligaciones profesionales. De manera parecida a lo que ocurre en España con Abogados del Estado o Inspectores de Hacienda, la pertenencia a estos Cuerpos asegura la ocupación de puestos prestigiosos y bien pagados en los sectores público y privado.

La clasificación es el sistema mediante el que se ordena a los más o menos 100 alumnos de cada promoción, siendo los 15 primeros los que pueden acceder a los Grandes Cuerpos. Este sistema produce una gran competitividad entre los alumnos (en una Escuela en la que se prima, dado su carácter práctico, próximo a las condiciones reales de trabajo, el trabajo en equipo); impide que las administraciones donde se encuentran los puestos de ingreso sepan nada de sus nuevos funcionarios; determina en buena medida la carrera profesional en su totalidad; frustra a aquellos alumnos que han accedido a la ENA, después de una larga carrera de obstáculos, sólo por la atracción de esos Grandes Cuerpos y no consiguen una de esos 15 puestos.

Pero el impacto más importante se produce precisamente en el carácter de la formación proporcionada por la ENA. En general, la formación la proporcionan enarcas de las últimas promociones, mientras que los destacamentos en prácticas son responsabilidades de enarcas destinados en puestos del máximo nivel. Si a esto se une la necesidad de que toda la formación y todas las pruebas de evaluación sean iguales para todos, única

⁷ Integrado fundamentalmente por cargos políticos electos de las colectividades locales. La edad límite es de 40 años.

manera de asegurar la objetividad de la clasificación, tendremos el resultado de la inercia y el conformismo y del rechazo de cualquier originalidad así como de cualquier esfuerzo pedagógico que no esté en relación directa con el procedimiento de clasificación.

La formación.

Es imposible separar en la ENA las funciones de formación de las de reclutamiento de la alta función pública francesa, de ahí que las críticas que recibe la Escuela tengan tanto o más que ver con las características de los altos funcionarios en Francia, estrechamente relacionadas con las de su reclutamiento, que con la formación que recibe. Son estas, sin embargo, las que más nos interesa retener aquí, ya que las diferencias en la forma de reclutamiento de la alta función pública de España y Francia son radicales (por señalar sólo dos, pero esenciales: la ENA recluta, aparte de a los administradores civiles, a los miembros de los más prestigiosos cuerpos especiales franceses; en la ENA se entra desde una carrera universitaria especializada en formar candidatos para ella misma y para otras escuelas de funcionarios superiores).

Las críticas a la formación que proporciona la ENA se centran en su convencionalismo y sujeción a una tradición ya periclitada; en la ausencia de énfasis en la formación en las herramientas de la gestión pública; en el profesorado, formado casi en exclusiva por funcionarios en activo; en la irrelevancia de las materias que no están estrechamente ligadas al *classement*.

Si a estas críticas, que se añaden a las ya citadas sobre cómo se reclutan los altos funcionarios, se suman las que se refieren al funcionamiento de la ENA (disfuncionalidad de su ubicación en tres sedes distintas, dos en París y una en Estrasburgo, por ejemplo), se llega a la conclusión de que la ENA es hoy objeto de una contestación profunda y creciente. Los distintos informes oficiales de que ha sido objeto, y que se han utilizado ampliamente en este informe, las monografías que se han escrito (la ENA tiene una amplia bibliografía sobre sí misma, y viene a ser una especie de rama de las disciplinas político administrativas en Francia) y la permanente atención de los medios de comunicación así lo atestiguan.

La reforma en curso.

La reforma de la ENA impulsada por Sarkozy, que se iniciará en el curso que comienza en 2009 y culminará con la salida de la promoción 2009-2010, es la más ambiciosa de las que hasta ahora ha sufrido la escuela.

Esta reforma tiene cuatro ejes. Hay que señalar que, salvo el primero, los otros tres siguen muy estrechamente la experiencia y el camino señalados por la *National School of Government*:

- Creación de un curso preparatorio gratuito de 10 de meses de duración para 15 alumnos (un tercio del *concours externe*) provenientes de la “zona de educación prioritaria”. Esta “zona” es la respuesta francesa al fracaso escolar de los niños de familias pobres. El curso preparatorio no garantizará el ingreso, pero pondrá a estos alumnos, escogidos por su capacidad a partir de su expediente escolar y universitario, en situación de competir con los provenientes de *Sciences Po*.
- Transformación de la formación inicial. La primera parte se reduce de 27 a 24 meses, y en ella se reforzarán aún más los periodos de prácticas, al menos uno de los cuales deberá realizarse en una empresa privada. Además, una vez superado el curso, los alumnos pasarán un periodo, de duración aún no especificada, en el que alternarán la ocupación del puesto que hayan obtenido con el seguimiento de distintos cursos en la ENA. Sólo al fin de este periodo obtendrán el nombramiento de funcionario. Por último, se reforzará el aspecto profesional de las enseñanzas de la ENA.
- Supresión del *classement*, que será sustituido por el procedimiento siguiente: los ministerios u organismos que quieran reclutar enarcas elaboraran una ficha completa descriptiva del puesto de ingreso que deseen cubrir por esta vía; los expedientes personales de los alumnos, que ya no contendrán sólo las calificaciones obtenidas en la formación inicial, sino que incorporarán también juicios extensos sobre las aptitudes e intereses de cada uno, se enviarán de forma anónima, sin el nombre del alumno, a esos ministerios y organismos; los alumnos presentarán su candidatura libremente al ministerio u organismo en el que deseen trabajar; los ministerios y organismos entrevistarán personalmente a los candidatos que crean más adecuados a sus necesidades. La decisión final de asignación de los puestos se adoptará colegiadamente y bajo el control de una comisión con la función específica de asegurar la objetividad del resultado.
- Se reforzará el papel de la ENA en la formación continua de los altos funcionarios franceses. En primer lugar, la ENA establecerá una formación específica para funcionarios identificados como de “alto potencial” por los ministerios, para favorecer su promoción horizontal (participación en el *concours interne*); en segundo lugar, la ENA formará, aún no se sabe si obligatoriamente, a los funcionarios que acaben de ser nombrados *sous-directeurs* y *chefs de service*; en tercer lugar, la ENA reforzará la formación que ya proporciona a los *directeurs d’administration centrale* recién nombrados; por último, la ENA desarrollará un círculo de reflexión y encuentro de altos funcionarios, con seminarios, talleres, etc.

3. The National School of Government

3.1. El Civil Service.

En el servicio civil británico, la función pública británica, trabajaban 532.000 personas (499.000 equivalentes a tiempo total) en 2007. Esta cifra no incluye miembros de las FFAA, de la policía, funcionarios de los gobiernos locales, del Servicio Nacional de Salud ni el personal de la Casa Real. Además hay otros dos servicios civiles o funciones públicas independientes en GB: la de Irlanda del Norte (*North Ireland Civil Service*) y el servicio diplomático (*Her Majesty's Diplomatic Service*), aunque sus Jefes (*Heads*) son miembros del *Permanent Secretaries Management Group (PSMG)*

El *Civil Service* fue creciendo con el Estado a lo largo del siglo XIX. En 1806 la *Honourable East India Company* fundó el *East India Company College* para la formación de su personal. El contacto con el sistema de ingreso de los funcionarios del imperio chino hizo que en Inglaterra se reclamara algo parecido.

El informe Northcote-Trevelyan, de 1854, abogó por una reforma que sustituyese el clientelismo político y el nepotismo que caracterizaban la función pública británica por un sistema objetivo, cuyo producto fuera un servicio civil políticamente neutral. El desastre organizativo y logístico que fue la guerra de Crimen un año más tarde (aunque ingleses y franceses ganaran con facilidad a los rusos, afectados aún más que sus enemigos por el mal funcionamiento y la corrupción de la administración), forzó el inicio de las reformas, que fueron cada vez más profundas y amplias conforme sucesivos informes daban cuenta de su éxito y abogaban por su continuación y profundización (Informes Playfair 1874, Ridley 1866, McDonnell 1914, Tomlin 1931, Priestley 1955).

En los 60, sin embargo, el modelo estaba agotado. Los denominados "mandarines" que dominaban la administración británica procedían básicamente de las universidades de Oxford y Cambridge, sólo el 3% procedían de la clase obrera, su formación técnica era escasa y más de la mitad habían recibido su educación en escuelas privadas, en un país en donde son famosas y prestigiosas (Eton, por ejemplo), pero escasas, caras y reservadas a la clase alta.

El informe de Lord Fulton (1966) destacó estos problemas y estableció las vías para su solución: mayor profesionalización; una única escala para el servicio público, que evitara la preeminencia absoluta de los generalistas sobre los especialistas; creación de una escuela centralizada, el *Civil Service College*; quitar el control de la función pública al Tesoro y dársela a otro departamento; flexibilizar la vía rápida (*fast stream*, que permite alcanzar puestos de alta responsabilidad al cabo de 10 o 12 años de carrera

profesional), de manera que fuera más utilizada para el ascenso de funcionarios procedentes de las clases bajas y medias-bajas.

La resistencia de los mandarines impidió el éxito de las reformas preconizadas por Fulton.

Los gobiernos de Margaret Thatcher, de 1979 en adelante, fundaron su acción en este campo en la creencia de la mayor eficiencia de los mercados en la asignación y utilización de los recursos humanos y materiales. El *Civil Service Department* fue suprimido y sus funciones asumidas directamente por el *Cabinet Office*, es decir, pasó a depender directamente del Primer Ministro, situación que ha perdurado hasta hoy. Se creó la Unidad de Eficiencia (*Efficiency Unit*, hoy adscrita también al N° 10) y se crearon las Agencias (*Executive Agencies*). Las Agencias pretendían ser un revulsivo: unidades plenamente autónomas, con vocación comercial, que “venderían” sus servicios en el “mercado público”. Su personal, sin embargo, siguió perteneciendo a la función pública, y su autonomía nunca fue la pretendida inicialmente. Al mismo tiempo, los departamentos ministeriales comenzaron a adoptar las técnicas de planificación, control y evaluación de las Agencias. También se empezó a establecer la política de salarios ligados al rendimiento a partir de finales de 1984.

La vocación de los gobiernos conservadores, con Thatcher y más aún después de ella, era la privatización. La primera fase de las “evaluaciones financieras” de los servicios públicos consistía en preguntarse si el servicio en cuestión era o no privatizable; muchas veces la respuesta era indiferente, y el servicio era privatizado en todo caso. Como ejemplo de interés puede citarse la privatización de la Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA), cuyo personal estaba compuesto por empleados públicos. Hoy, prácticamente todos los servicios en esta área de la administración británica los prestan empresas privadas, sin que eso haya supuesto un éxito cierto.

Organización de la función pública británica.

El Ministro del Servicio Civil: Desde que las competencias sobre función pública salieron del Tesoro el Primer Ministro ha asumido estas funciones.

El Jefe del Servicio Civil Nacional (*Head of the Home Civil Service, HHCS*) es el funcionario de más alto rango. Asume, desde 1981, las funciones de *Cabinet Secretary* (secretario del consejo de ministros o del Gobierno sería la traducción más aproximada) y encabeza el *Permanent Secretaries Management Group* (PSMG), el órgano superior de la función pública británica.

El PSMG adopta las decisiones estratégicas en lo que se refiere al *Civil Service*, y también las que deben ser comunes a todos los departamentos ministeriales en esta área. Está compuesto por todos los *First Permanent*

Secretaries (o sea, los jefes de la administración de cada departamento) y algunos otros *Permanent Secretaries* y Directores Generales.

El *Civil Service Steering Board* (CSSB) es una oficina delegada del PSMG encabezada por el HHCS. Se creó en 2007, se reúne mensualmente y sus funciones son mejorar el rendimiento y la reputación del CS, atendiendo a las cuestiones específicas que le atribuye el PSMG.

El *First Civil Service Commissioner* dirige la *Office of Civil Service Commissioners*, cuyas funciones son asegurar que los funcionarios se comportan conforme al Código del Servicio Civil y, sobre todo, que los nombramientos, tanto al ingreso como en la promoción, se realizan conforme a mérito y capacidad. Existe el cargo desde 1855, y su titular no es funcionario, sino una personalidad independiente nombrada por la Reina por prerrogativa real.

Normativa.

El *Civil Service Code* establece los valores básicos de la función pública británica: Honestidad, Integridad, Objetividad e Imparcialidad.

El *Civil Service Management Code* fija las regulaciones e instrucciones que establecen los términos y condiciones en que desarrollan su trabajo los empleados públicos. También fija los términos en que cada Departamento puede desarrollarlas.

El *Civil Service Commissioner's Recruitment Code* fija las reglas de selección para la función pública británica, basadas en el principio de selección por el mérito mediante competición abierta y justa.

Por último, las *Ostmootherly Rules* establecen cómo deben responder los funcionarios a las comisiones del Parlamento si son llamados por ellas.

Estructura de la administración británica.

La administración británica se estructura en *Departments* (Ministerios, dirigidos por los Secretarios de Estado), *Non-ministerial Departments* (*Office of Fair Trade*, *Crown Prosecution Service*, *UK Statistics Authority*...no parece haber una lógica clara), *Executive Agencies* (adscritas a los Departamentos, el 76% de los funcionarios británicos trabajan en Agencias) y *Non-Departmental Public Bodies* (los denominados "quangos", *quasi autonomous non governmental organizations*). Los NDPB dependen por lo general del Parlamento, y son más autónomos que las Agencias. Hay 790, y son de cuatro clases: de Asesoría, Jurisdiccionales, Ejecutivos y Regulatorios.

3.2. El Senior Civil Service.

El *Senior Civil Service* es la alta función pública británica. Sus funciones son tanto la dirección del día a día de la administración como la planificación estratégica de sus competencias y políticas. La administración británica es, con la holandesa, la más profesionalizada de Europa. Esto quiere decir que en cualquier Departamento o Agencia la capa política es muy estrecha⁸ y no puede proceder, por norma, de la función pública (los miembros del SCS tienen expresamente prohibida la expresión de sus opiniones políticas).

La gestión del SCS (salarios, carrera, etc.) se realiza centralizadamente desde el *Cabinet Office*, a diferencia del resto de la función pública, cuya gestión se lleva a cabo por Departamentos y Agencias siguiendo las directrices, muy amplias y flexibles, del *Civil Service Management Code*.

El 31 de marzo de 2008 el SCS contaba con 4.670 personas en cómputo a tiempo total (4.460 a tiempo total y 290 a tiempo parcial), de los que 3.220 eran hombres y 1.450 mujeres. El número de empleados públicos en total era de 482.920, 238.950 hombres y 243.960 mujeres.⁹

La distribución por grados es la que sigue:

- 4,700 personas en el Senior Civil Service (SCS)
- 31,900 los grados 6/7
- 217,500 en los grados ejecutivos (similar al C1)
- 225,400 en los grados administrativos (similar al C2)

Los puestos correspondientes a los grados más altos del *Civil Service* y del SCS son los que vienen en la siguiente tabla, en la que se han conservado los nombres ingleses dada la dificultad de la traducción a la jerarquía española.

<i>Very old title</i>	<i>Old title</i>	<i>Currently known as</i>
<i>Cabinet Secretary and Head of the Civil Service</i>		
<i>Permanent Secretary (Head of the Civil Service of each Department)</i>		
<i>Deputy Secretary</i>	<i>Grade 2</i>	<i>Director General</i>
<i>Under Secretary</i>	<i>Grade 3</i>	<i>Director</i>
<i>Assistant Secretary</i>	<i>Grade 5</i>	<i>Director or Assistant Director</i>
<i>Senior Principal and Principal</i>	<i>Grade 6/7</i>	<i>Deputy Director, Assistant Director, Team Leader, Policy Manager, etc.</i>

⁸ Por ejemplo, el *Department for Environment, Food and Rural Affairs* cuenta con 5 cargos políticos (el titular, *Secretary of State*, 3 *Ministers* y un *Parliamentary Under-Secretary*), el *Department for Culture, Media and Sport* cuenta con 7 cargos políticos (el *Secretary of State*, 3 *Ministers* y 3 *Special-Advisers*). El resto son funcionarios de carrera o funcionarios contratados para un puesto específico mediante *fair and open competition*.

⁹ Estas cifras **no** incluyen las Fuerzas Armadas, el Servicio Nacional de Salud, las corporaciones locales (que son responsables de la educación), la Policía ni los servicios públicos de Escocia, Irlanda del Norte y Gales.

Todas las posiciones superiores a los Grados 6/7 corresponden al SCS.

Los salarios del SCS pueden consultarse en:

<http://www.ome.uk.com/downloads/SSRB%2031st%20Report%202009.pdf>.

Es de interés señalar que sus remuneraciones, aunque parezcan altas desde la perspectiva española, son bajas e incluso muy bajas en relación a puestos de trabajo similares en el sector privado británico. Además, por unas u otras razones es más bien raro que los altos funcionarios británicos se jubilen como tales: de los 373 funcionarios que abandonaron el SCS en 2004-2005¹⁰, sólo 141 lo hicieron por jubilación, habitualmente a los 60 años, o fallecimiento. En los demás casos pasaron al sector privado, terminó el contrato por tiempo determinado que habían suscrito o se jubilaron anticipadamente con indemnización y bajo presión. Desde 2003-2004, los funcionarios del SCS sólo pueden permanecer 4 años en un mismo puesto de trabajo; quienes no alcanzan la productividad requerida son empujados fuera de la administración de una manera o de otra.

Existen 3 vías de ingreso en el SCS:

- La Vía Rápida (*Fast Stream*)
- La Vía Profesional. (*Professional Entry Routes*)
- La Vía externa (*Experienced Professionals*)

1.- La Vía Rápida.

La Vía Rápida es un programa de desarrollo acelerado que se realiza una vez se ha superado el proceso de ingreso en la misma.

El programa consiste en una mezcla de formación y ocupación de puestos de trabajo cuyo fin es preparar al funcionario para la ocupación de puestos superiores de dirección. Un *Fast Streamer* se mueve con frecuencia entre distintos proyectos y unidades de su Departamento, también puede ser destacado a otro Departamento o Agencia¹¹, a una empresa privada o a Europa.

El proceso de ingreso tiene 3 etapas:

1. Tests de razonamiento verbal y numérico, que permiten descartar a la mayoría de los candidatos.

¹⁰ Las cifras en el RU se refieren siempre a años fiscales, que van allí de marzo a marzo.

¹¹ Aunque el del Reino Unido sea en principio un sistema de puestos de trabajo y no de carrera, los empleados públicos lo son de la Corona. Esa disposición permite su transferencia entre Departamentos. El estudio *Top Public Managers in Europe* define el sistema británico como *position-based*; es una clasificación dudosa. El Banco Mundial lo define claramente como *career-based*.

2. Selección por un tribunal compuesto por un funcionario de alto rango, un ingresado por esta vía de promociones recientes y un psicólogo. Las pruebas consisten en entrevistas, ejercicios individuales y colectivos y tests. Estas pruebas, en ningún caso de conocimientos, pretenden averiguar las posibles reacciones de los candidatos ante distintas situaciones, su capacidad para el trabajo en equipo y para la dirección, su flexibilidad intelectual y su creatividad, su sentido de la comunicación y de las relaciones personales, etc.
3. Entrevista de 30 a 45 minutos de los seleccionados en la etapa anterior con un tribunal de funcionarios de alto rango. Este tribunal establece la lista de candidatos que han superado el proceso, y elabora un informe sobre el resultado de cada candidato en cada una de las tres etapas.

En 2004 se presentaron 6.000 candidatos para 300 puestos de la Vía Rápida. De los aprobados, 50 provenían de Cambridge y 74 de Oxford; el 56% eran hombres y el 44% mujeres; en la Vía Rápida generalista (Ministerios, Diplomacia y Parlamento), los aprobados tenían todo tipo de carreras universitarias: historia, literatura, filosofía, ciencias sociales y políticas, físicas, biología, etc.

Un Fast Streamer, tanto si procede del exterior como si ingresó siendo ya funcionario, puede esperar ocupar un puesto de grado inmediatamente inferior al SCS en unos cuatro años, y un puesto propio del SCS unos 6 años después.

Para optar a la Vía Rápida es necesario tener un título universitario en cualquier materia (basta con un *Bachelor*, una carrera de tres años) y haber obtenido unas calificaciones de 2:2 (las calificaciones posibles son 1, 2:1, 2:2 y 3).

La Vía Rápida tiene cinco programas distintos:

- *Central Departments.*
- *Diplomatic Service.*
- *Houses of Parliament.*
- *Science and Engineering* (Ministerio de Defensa)
- *Science and Engineering* (otros Departamentos)

El programa *Central Departments* es el que produce altos funcionarios generalistas para el *Home Civil Service*.

2.- La Vía Profesional.

Hay 10 vías profesionales, carreras específicas para las que, aunque no siempre se exigen titulaciones concretas, sí se piden conocimientos de alto nivel en sus materias correspondientes, que se comprueban en el proceso selectivo correspondiente. Estas carreras no son generalistas, pero desde algunas de ellas (Economistas, Estadísticos, Informáticos) se puede acceder a

la Vía Rápida. En algunas de ellas se exige una calificación de 2:1 o, alternativamente, tener el título de *Master*, el inmediatamente superior a *Bachelor*, que se obtiene en un año. Las vías profesionales son:

- *Government Actuary's Department*
- *Government Economic Service.*
- *Government Finance Service.*
- *Government Legal Service.*
- *Government Social Research Service.*
- *Government Statistical Service.*
- *Government IT Profession.*
- *Government Operational Research Service.*
- *Government Procurement Service.*
- *Defence Engineering and Science Group Student.*

Cada una de estas carreras tiene varios escalones; los superiores corresponden al SCS.

3.- La Vía para profesionales con experiencia del sector privado.

Cada puesto de trabajo del SCS se convoca independientemente, y se puede ocupar desde el sector privado. En 2007 se publicaron 226 vacantes y se presentaron alrededor de 10.000 solicitudes. El 22% de los puestos se cubrió por personal que no era empleado público en ese momento. En este caso, lo que cuenta es la experiencia profesional y el resultado en el proceso selectivo.

La Vía Profesional tiene dos características peculiares: es utilizada generalmente para cubrir puestos mediante contratos a término y, también por lo general, sus convocatorias no están sujetas al escrutinio de la OCPA (*Office of the Commissioner for Public Appointments*). Este último aspecto impide que puedan utilizar las vías internas para cambiar de puesto.

3.3. The National School of Government. Algunos datos.

The National School of Government es un *Non-Ministerial Department*, creado en 2005 para sustituir al *Civil Service College*, que depende directamente del *Cabinet Office*. Su función es ser el centro de aprendizaje y desarrollo de la administración central británica.

En la escuela trabajan 256 personas, 63 mujeres y 193 hombres, de las que 13 pertenecen al SCS¹². El resto del personal se distribuye en cuatro bandas salariales (como los Departamentos y organismos autónomos como este pueden gestionar, reclutar y ordenar su personal con gran autonomía, la manera más homogénea de presentar los datos de personal para toda la

¹² Cuyos salarios oscilaban entre 65.000 y 130.000 libras anuales.

administración británica es por bandas salariales), la inmediatamente inferior al SCS, banda A, cuenta con 85 personas.

El 3% del personal sufre alguna discapacidad. 179 personas trabajan a tiempo total, el resto a tiempo parcial o con ajustes específicos.

Concebida como una escuela de negocios que debe competir con otras privadas y universitarias, con la NSG colaboran cada año más de 400 expertos (funcionarios, académicos, ejecutivos del sector privado, expertos de consultoras y escuelas de negocios). La escuela cuenta con un *think-tank* denominado Sunningdale Institute, compuesto por 50 profesores. Además, contrata cursos en el exterior y colabora con escuelas similares. La NSG participa en la organización de Másters en AP con varias universidades, en particular con la de Warwick.

Unos 14.000 funcionarios participaron en cursos de la escuela durante 2008-2009.

3.4. La oferta de la National School of Government.

La oferta de la NSG en formación y servicios para funcionarios y organizaciones públicas es muy rica. A diferencia de la ENA, la NSG no se dedica sólo a la formación de directivos, su labor se dirige también a apoyar a las organizaciones públicas en la ejecución de las estrategias públicas transversales establecidas por el Gobierno. La NSG se define como un centro de excelencia del Gobierno para el aprendizaje y el desarrollo (*learning and development*, L&D). Esto no quiere decir que la escuela tenga dos áreas diferenciadas, sino que toda la formación que da es *profesional*, es decir, va dirigida a su aplicación práctica por funcionarios concretos en organizaciones concretas, y que el desarrollo organizacional (todas las medidas cuyo fin es aumentar la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios públicos, adaptar constantemente las organizaciones a los cambios del entorno y aplicar las políticas transversales del Gobierno) tiene como elemento esencial la formación de los funcionarios.

Sin pretensión de exhaustividad, vamos a ordenar la oferta de la NSG en torno a esas dos áreas: **la formación para directivos**, de la que no se puede deslindar la formación para el ingreso en el SCS ya sea por el Fast Stream ya sea por promoción horizontal, y **el apoyo de consultoría a las organizaciones públicas** (*Non-Ministerial Departments, Departments, Agencies, Non-Governmental Public Bodies –Quangos-*).

A.- LA FORMACIÓN PARA DIRECTIVOS.

La formación para directivos puede presentarse bajo tres rúbricas:

1. Liderazgo estratégico.
2. Políticas públicas y Gobierno, Ministros y Parlamento.
3. Desarrollo personal.

Muchos de los programas, cursos, talleres, etc., aparecen bajo varias de estas rúbricas. Además, la NSG ofrece siempre, en todas sus áreas de trabajo, formación y servicios de consultoría a medida.

Es decir, aunque la escuela cuenta con programas estructurados y formalizados dirigidos a usuarios concretos, como los programas para Fast Streamers, su intención es siempre adaptarse a las necesidades de sus clientes. Lo que ofrece, en consecuencia, es una experiencia y un conocimiento acumulados en formación y consultoría públicas que es capaz de ordenar de distintas maneras para satisfacer necesidades distintas, ya se trate de formación para la promoción, apoyo a la labor del directivo o participación, desde sus competencias en aprendizaje y desarrollo, en la ejecución de las políticas establecidas por el Gobierno con carácter transversal para toda la administración.

1. Liderazgo estratégico.

El Centro de Liderazgo Estratégico de la NSG es el responsable de esta área, una de las más importantes de la escuela. Ofrece cursos para tres niveles: SCS, Grados 6/7 y Niveles inmediatamente inferiores.

La oferta para el SCS se distribuye a su vez en tres escalones:

- *Top 200 Performance Management Workshop*¹³. Dirigido a *Permanent Secretaries y Directors General*, es decir, a la cúpula de la función pública británica. El objetivo es crear una cultura de gestión para alcanzar el máximo rendimiento en las organizaciones que dirigen.
- *Top management programme, Leadership Across Borders y High Potential Development Scheme*. Programas dirigidos a *Directors*. Los dos primeros forman parte de la oferta internacional de la escuela.
- *SCS Base Camp, Corporate Leadership First, Working in Government, Leading for Performance, Strategic Thinking and the Strategic Organization, The Modern Leaders Programme*. Programas dirigidos a *Deputy Directors*, es decir, al nivel de entrada en el SCS. El *SCS Base*

¹³ He optado por no traducir la denominación de la mayoría de los programas. Además de difíciles de traducir sin traicionar la capacidad de síntesis del inglés, son de fácil comprensión.

Camp está dirigido a quienes acaban de ingresar procedentes del *Fast Stream*; *Working in Government* a quienes ingresan en el SCS desde el sector privado u organizaciones públicas cuyo personal no pertenece al *Civil Service*; *Corporate Leadership First* a quienes ingresan por la vía interna, siendo ya funcionarios.

Para los Grados 6/7 se ofrecen nueve programas. Algunos tienen como objetivo mejorar las capacidades directivas necesarias en los puestos de trabajo que corresponden a estos niveles: *Leaders UK*, *The Sunningdale Leadership Programme*, *Leading in a Crisis*, *Leading Strategically*, *Strenght-Based Leadership*. Otros son programas preparatorios para el ingreso en el SCS: *Preparing for Top Management*, *Leaders_UnLtd* (dirigido a funcionarios pertenecientes a minorías étnicas; aumentar la representación de estas minorías en el SCS es uno de los objetivos del Gobierno), *Aspiring to the Senior Civil Service*, *Leadership Development for Senior Women* (también es un objetivo del Gobierno incrementar la proporción de mujeres en el SCS)

Para niveles inferiores o para organizaciones no sujetas a la gradación del Civil Service se ofrecen varios programas, además de existir la posibilidad de organizar formación para el liderazgo a medida para cualquier organización: *Board Effectiveness*, *An Introduction to Public Accountability for Chief Executives*, *Strategy: Line of Sight*, *Leading Change*, *Leadership: Problems, Strategies and Systems*, *Unlocking your Leadership*, *Leading Multi-Skilled Teams*.

Vamos a examinar con algo de detalle algunos de estos programas:

Top Management Programme.

El TPM se presenta como el “programa-buque insignia del desarrollo para el liderazgo” del *Cabinet Secretary*, es decir, del Jefe de la función pública británica. Se realiza desde 1985, pero cambia cada edición para acomodarse a las nuevas realidades.

El programa se compone de 3 módulos de una semana cada uno, que se dan en meses sucesivos, precedidos de una sesión de un día y terminados con una sesión final de dos días. Se desarrolla, pues, a lo largo de 5 meses. El tercer módulo se desarrolla en el extranjero.

El programa va dirigido a directivos públicos de todas las administraciones, a directivos del sector privado y a directivos del tercer sector (para estos se ofrecen becas de hasta el 50% del coste). Para definir qué quiere decir directivos en este caso, se especifica que los salarios de los participantes deben estar en la banda 2; esto quiere decir, en el SCS, que hay 755 posibles candidatos al programa que cobran entre 80.000 y 160.000 libras al año, siendo el salario medio de la banda 104.000 libras.

Los objetivos del programa son conseguir que los participantes exploren:

- Cómo pueden desarrollarse como líderes que tienen claro lo que les motiva e inspira.
- Qué tiene que conseguir su organización y cuál es su papel personal en ayudarla a conseguirlo.
- Las ventajas de formar parte de un grupo pequeño de aprendizaje que puede ayudar a cada uno de sus miembros a encarar los retos de su entorno de trabajo.
- Dónde encaja su liderazgo en un marco más amplio y cómo pueden buscar proactivamente nuevas oportunidades para el desarrollo continuo personal y profesional.

Una vez finalizado el programa, se anima a los participantes a continuar en contacto con el resto del grupo (de su “promoción”, diríamos). La escuela apoya en la práctica esta continuidad.

Durante el programa, algunos *Top Speakers* presentan sus propias experiencias, hay trabajo en grupos e individual; pero se trata, sobre todo, de intercambiar experiencias.

Los temas y contenidos cambian cada año. El previsto para 2009-2010 tiene cuatro partes:

1. Yo y los otros (liderazgo personal, cultura organizacional, el valor de la colaboración).
2. El mundo exterior (perspectivas globales, complejidad, el futuro, pensamiento en sistemas –*systems thinking*–)
3. El líder como impulsor organizacional (diseño organizacional, construcción de organizaciones innovadoras y creativas, uso de la inteligencia política y emocional para promover la colaboración)
4. Liderazgo y poder (comprensión de las dinámicas explícitas e implícitas del poder y la influencia, relaciones entre los políticos, los medios y los grupos de presión)

Los conferenciantes y tutores del programa son personas de primera fila de la administración y los negocios, encabezados por Gus O’Donnell¹⁴, *Cabinet Secretary* y Jefe del Civil Service.

Para participar hay que enviar solicitud y currículum. La escuela elige entre los candidatos.

Senior Civil Service Base Camp.

Este programa se ha diseñado para introducir a los recién llegados al Senior Civil Service. Es un curso intensivo de dos días y medio, en el que se repasan

¹⁴ El *civil service* está sujeto a un cambio permanente; las reformas en curso en cada momento se personalizan en el *Cabinet Secretary*. Es sorprendente la gran cantidad de referencias personales que se hacen en las webs de la NSG y del CS a Gus (en ocasiones así, sin apellido)

los temas relacionados con el liderazgo en la administración pública y con la conducta y la labor de los líderes: retos clave del Civil Service, pensamiento estratégico, marco político y profesional del liderazgo, importancia del trabajo en red (*networking*), construcción de una comunidad de líderes, el papel del líder como “arquitecto cultural”.

Se trata de familiarizar a los nuevos miembros del SCS con tres aspectos clave:

- Cuál es la labor del *Civil Service* y a qué retos se enfrenta.
- Cuál es la labor del líder.
- Quiénes somos y quiénes debemos ser: en qué sentido hay que transformar la cultura del CS para responder a las exigencias profesionales que tiene planteadas.

2. Políticas públicas y Gobierno, Ministros y Parlamento.

Bajo esta denominación se presentan cuatro conjuntos de programas, cuyo denominador común es preparar a los miembros del SCS que trabajan directamente con *Ministers*. Los *Ministers* son equivalentes a nuestros Secretarios de Estado y son cargos políticos, es decir, provienen del partido en el Gobierno y en ningún caso son funcionarios, ni siquiera en situación administrativa especial.

La profesionalización del alto funcionariado inglés (el hecho no sólo de que todos los altos cargos de cualquier Departamento o Agencia sean funcionarios, sino que hayan conseguido esos puestos en una carrera competitiva basada en méritos profesionales) crea una relación especial entre funcionarios y políticos. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los altos cargos **no** cambia cuando cambia el Gobierno. Para facilitar esa relación se realizan estos programas.

Los programas son:

- *The Workings of Parliament, Government and the Civil Service.* Los cursos que componen este programa son descriptivos y preparatorios para funcionarios que vayan a ser o hayan sido recientemente destinados a puestos en los que van a trabajar junto con cargos políticos o parlamentarios.
- *Skills for working with Ministers and Parliament.* Los cursos de este apartado profundizan en habilidades necesarias para este tipo de trabajo: escribir discursos, responder a preguntas parlamentarias, preparar informes breves (briefings), funcionamiento de los gabinetes, etc.
- *Policy making and policy delivery.* Aquí se agrupan programas dedicados a la elaboración, ejecución y evaluación de políticas públicas: cómo se elabora una política pública considerando diferentes

- opciones y calculando su coste e impacto, análisis de riesgos, elaboración de leyes, comunicación estratégica, etc.
- *Strategy* Cursos dedicados al pensamiento estratégico, a su necesidad y a las herramientas de diseño y aplicación de estrategias, así como las dificultades a que se enfrenta la implementación de la dirección estratégica en una organización.
 - *European Union*. Programas destinados a quienes van a trabajar en áreas relacionadas con la UE, que comprenden desde la familiarización con las instituciones europeas hasta su forma de trabajar, pasando por las leyes comunitarias, los grupos de presión, la negociación en Bruselas y en Estrasburgo, etc.
 - *Fast Stream*. Como se ha dicho, los Fast Streamers son destinados en los primeros cuatro años de su carrera a distintos puestos, entre los que se encuentran necesariamente puestos de trabajo relacionados directamente con Ministers. Estos cursos son una adaptación de los señalados más arriba (Unión Europea, Estrategia, etc.) para sus necesidades específicas.
 - *Ministerial Programme*. Así se denominan los programas que desarrolla la NSG para el trabajo con Ministers concretos, para satisfacer sus necesidades específicas.

Algunos cursos concretos de este apartado:

Effective briefing. Curso de tres días dedicado a: identificar las necesidades de los receptores de los informes; estructurar los informes orales y escritos e identificar la información relevante; evaluar y presentar una argumentación con concisión y claridad, señalando claramente los problemas que implica. Es un curso basado en ejercicios prácticos.

Effective speech writing. La NSG declara que este curso permitirá a los participantes “escribir el discurso que al auditorio le gusta oír y que al conferenciante –especialmente si son *Ministers*- le gusta dar”, que no es poco. Las técnicas que se aprenden en este curso ayudan a : investigar para elaborar un discurso, escribir inglés hablado, usar estadísticas, conseguir que la audiencia recuerde un hecho o argumento, adecuar un discurso para el que lo da y para el que lo escucha.

Working with Ministers. Este curso se dedica a explorar la relación profesional entre funcionarios y *Ministers*: qué espera un *Minister* y cómo se le puede proporcionar en lo que a informes, borradores de cartas, respuestas a preguntas parlamentarias se refiere, etc.

3. Desarrollo Personal.

Bajo la denominación Desarrollo Personal se presentan 8 grupos de programas y cursos. La NSG dedica una gran atención a estos programas, que tienen, en conjunto, tres objetivos:

1. Formar en habilidades para las relaciones humanas y profesionales.
2. Promover la promoción profesional, animando a líderes potenciales que, por razones personales como falta de confianza en ellos mismos, no se deciden a intentar ocupar puestos de más responsabilidad.
3. Reducir la ansiedad y los problemas psicológicos que el trabajo como líderes de alto y medio rango crea en las personas.

La NSG parte de supuestos que quizá no son directamente trasladables al caso español en su totalidad: que cada uno puede diseñar su propia carrera y, mediante el mérito profesional y el propio esfuerzo alcanzar los puestos más altos; que la habilidad en las relaciones humanas en el trabajo puede adquirirse; que el trabajo en la alta y media función pública está sometido a una presión intensa (y es muy competitivo: mucha gente quiere ascender), y que puede manejarse esa tensión con técnicas específicas.

Prestaremos alguna atención a este apartado porque la NSG lo hace, pero también porque algunos de estos programas y de los cursos que los componen dan pistas sobre un tipo de formación que el INAP podría dar con fines comerciales.

A continuación se listan los 8 grupos con los programas que componen cada uno de ellos. Algunos de los programas se detallan por su especial interés.

- **Style and Influence.** Apartado dedicado a cursos de mejora de la imagen física y del estilo verbal para incrementar la eficacia en la gestión de la propia carrera, en procesos de negociación, etc. Se compone de los siguientes programas: *Creating Personal Impact: It governs how people treat you; Developing Style and Presence: Explore and develop your natural style for maximum impact; Raising Your Profile: Image Management- Image Management and self-marketing; Negotiating Skills: Get more of what you want and need; Influencing with integrity: Increase your personal power and get more of what you want; Reconciling Confidence Issues when Forming Professional Partnerships.*
 - o *Creating Personal Impact; It governs how people treat you.* El objetivo del programa, que dura un día, es que los participantes evalúen cuál es su estilo: ¿se presentan positivos y convincentes, autoritarios o despóticos, dóciles y sumisos? Ese estilo puede cambiarse con varias técnicas, cuyo dominio es el contenido del curso: presencia física, uso de la voz, calor en las relaciones y en la comunicación, consciencia de lo que uno dice de sí mismo cuando no habla, cómo se casa el lenguaje corporal con el mensaje que se quiere transmitir.
 - o *Negotiating Skills.* Negociamos constantemente, y la negociación tiene sus reglas. No se trata habitualmente de ganar o perder, sino de colaborar para alcanzar un compromiso válido para

todas las partes. El objetivo del programa es que los participantes sepan cuándo deben negociar, que planifiquen su estrategia y su equipo negociador, que sepan tratar con negociadores difíciles. Su contenido son las técnicas de negociación concretas.

- ***Aspiring to senior management and beyond.*** Este programa se compone de cuatro módulos con esta misma denominación, *Aspiring to senior management and beyond*, partes 1, 2, 3 y 4. Su objetivo es apoyar a gestores de nivel medio con alto rendimiento que quieran intentar el ascenso. Incluye herramientas de auto evaluación, apoyo psicológico, preparación de entrevistas, planificación de carrera, etc.
- ***Psychology and Thinking.*** Este conjunto de programas aplica los conocimientos de la psicología, o de algunas de sus ramas, a la vida profesional de los altos funcionarios. Ofrece cuatro cursos: *Political Intelligence*; *Mind Mapping*; *Emotional Intelligence*; *Understanding Human Behaviour*.
 - o *Mind Mapping.* Trata de cómo manejar grandes cantidades de información, revisarla y recordar lo que importa. Los objetivos son utilizar imágenes mentales para recordar datos y conceptos, tener claro cuál es la imagen o idea global cuando tratamos con detalles, desarrollar mapas mentales personales, etc.
 - o *Understanding Human Behaviour.* Este programa está dirigido a formadores, consultores y a cualquiera que deba empezar a relacionarse con gente y profundizar en esa relación rápidamente. Expone las teorías psicológicas (básicamente el Análisis Transaccional y la Programación Neurolingüística) que pueden ayudar a entender a la gente y a entenderse mejor a uno mismo, identifica opciones en el manejo de las relaciones personales rápidas y explica cómo tratar situaciones difíciles.
- ***Communications and Interpersonal Skills.*** Los cursos de este apartado van dirigidos sobre todo a profesionales, es decir, a quienes han optado por las *Professional Entry Routes* (estadísticos, informáticos, juristas, ingenieros, contables, etc.), y su finalidad es mejorar su comunicación con generalistas y políticos.
 - o *Communication and Interpersonal Skills for Professional Advisers.* Este curso, de 3 días y muy solicitado, está dirigido a que los especialistas mejoren su capacidad de comunicación. Los participantes realizan una serie de tests psicométricos antes de su inicio, de manera que luego puedan organizarse talleres por grupos pequeños para resolver necesidades específicas. Sus contenidos son habilidades en la transmisión de información técnica, técnicas de escucha y de planteamiento de preguntas, de participación y dirección de reuniones, trabajo en grupo, etc.

- o *Assertiveness. Stand up for yourself confidently.* Este curso de autoafirmación de 2 días busca modificar la conducta de quien se siente maltratado en el trabajo o de quien, por malas experiencias, ha perdido o no ha encontrado la capacidad de expresar sus ideas o mantener su posición ante una cuestión determinada. Se trata de aumentar la confianza en uno mismo. Las técnicas que se transmiten permiten identificar la conducta autoafirmativa y la conducta agresiva o negativa, conocer el papel de la autoestima, aprender a decir “no”, aprender a criticar y a recibir críticas, etc. Se escenifican distintas conductas, se filman y se analizan después.

- ***Life, Career and Confidence.*** Como se ha señalado ya repetidas veces, la promoción en la función pública británica es siempre competitiva. Para ascender es necesario: tener muy buenas evaluaciones del desempeño, ser identificado como un líder con potencial por las unidades de recursos humanos y pasar los procesos selectivos, que no se refieren a conocimientos concretos sino a si los candidatos serán capaces de desenvolverse como personas y jefes en puestos de nivel superior. En un sistema así es necesario establecer apoyos de distinto tipo a lo largo de la carrera, apoyos que van desde el aprendizaje de técnicas concretas (cómo escribir un currículum, como superar una entrevista o cómo funciona un centro de valoración – *assessment centre*-), a técnicas de manejo del stress pasando por la planificación de la propia carrera. La NSG ofrece, en consecuencia, un importante grupo de programas con este fin: *The River (Personal Career Development); Managing Your Confidence- Achieve more in life; Interviewee Skills; From the Perfect CV to the Perfect Interview; Assessment Centres Demystified; Consultancy in Support of Work/Life Balance; Work/Life Balance and Personal Wellbeing; Stress Management; Career Management; Managing Your Own Career; Life, Career, Executive and Pre-Retirement Coaching; Working for a Charity- For those thinking of exploring opportunities in the voluntary/charity sector; One-to-One Career Reviews.*
 - o *Managing your Confidence. Achieve more in life.* El objetivo de este curso de 3 días es comprender qué quiere decir “confianza”: qué es, de dónde proviene y cómo se promueve e incrementa en uno mismo. “La confianza es un bien precioso”, se dice en la presentación del curso, es esencial para el éxito y su carencia conduce al fracaso. El curso pretende que los participantes aprendan a creer en su capacidad, a evaluar su nivel de confianza en sí mismos y a encontrar y superar las razones de su falta. Para mejorar la capacidad de los participantes a la hora de establecer relaciones cara a cara y en el trabajo en grupo, para reconocer y presentar a los demás nuestro talento, para aparecer sereno aunque se esté nervioso se practican una serie

de técnicas concretas como: los siete pasos hacia la auto estima positiva, el poder del pensamiento –cómo lo que piensas y deseas se convierte en realidad-, la importancia de la charla sin importancia (*small talk*) y cómo mantenerla, cómo se trata con personas y situaciones difíciles, etc.

- o *From the Perfect CV to the Perfect Interview*. Este programa de un solo día capacita para reflexionar en la propia carrera e identificar las habilidades que se han aprendido, para incluirlas en un CV y para casarlas con las solicitadas en un proceso de selección. En tiempos de procesos de selección sofisticados, se dice, necesitas tiempo y conocimientos para presentar “el curso de tu vida” (*Curriculum Vitae*). Las técnicas incluyen la identificación de las partes que componen un CV, la identificación de habilidades clave mediante un mapa de recuperación de habilidades (*skills retrieving mapping*), la adaptación de un CV a un proceso concreto de selección.
- o *Life, Career, Executive and Pre-Retirement Coaching*. Este programa es personal, y se desarrolla en sesiones cara a cara acordadas previamente. Parece dirigido a quienes por distintas razones (como ejemplos se dan, quizá piadosamente, *outsourcing or redundancy*) están estancados en su carrera o deben abandonar sus puestos sin desearlo. Pretende, creo, reconciliar a estas personas con sus vidas, hacerles ver que hay otras cosas y que pueden vivir de una manera plena aunque no hayan alcanzado el nivel que querían o que creían merecer. El que la NSG incluya un programa de este tipo es significativo en cuanto a qué significa ser alto funcionario en la función pública británica.
- **Development for Administrators.** Los dos programas incluidos en este grupo, *Developing Effective Administrators* y *Developing Future Leaders and Managers*, tienen como objetivo mejorar las posibilidades de ascenso de gestores de nivel medio ambiciosos y con buenas evaluaciones mediante el uso de técnicas similares a las descritas en cursos anteriores.
- **Personal Development.** Este amplio grupo de programas pretende mejorar las posibilidades de acceso al SCS de colectivos poco representados en el mismo y cuya promoción es un objetivo explícito del Gobierno: personas con discapacidades, personas pertenecientes a minorías étnicas, mujeres, especialistas de las carreras profesionales y cuadros intermedios. Los programas son: *Personal Development for Disabled People (parts 1 and 2)*; *Improving the Life Chances of Disabled People –A conference*; *Shattering the Glass Ceiling!- A positive action programme for black and minority ethnic staff*; *Personal Development for Women Managers*; *Management and Personal Development for Women*; *Personal Development for Middle Managers*;

Personal Effectiveness; Senior Development Programme for Professionals (SPATS)-The Senior Professional Administrative Training Scheme.

- **Fast Stream.** En el área de desarrollo personal se presentan dos cursos diseñados específicamente para Fast Streamers: *Fast Stream Induction*, el curso de iniciación a la Vía Rápida que se recomienda realizar en los tres primeros meses de la misma y que debe permitir obtener el máximo aprovechamiento de los cuatro años que dura; y el *Fast Stream Assessment Centre Coaching Workshop- Maximise your chance of success at FSAC*, que se detalla a continuación:
 - o *Fast Stream Assessment Centre Coaching Workshop- Maximise your chance of success at FSAC.* Va dirigido a Fast Streamers provenientes del Civil Service que han sido citados a un FSAC. Es decir, la NSG no prepara a licenciados externos para el FSAC, pero sí a quienes ya son funcionarios. Es un curso de un día en el que se explica qué es un Centro de Evaluación de la Vía Rápida, en qué consiste cada ejercicio y qué aptitudes debe mejorar cada candidato para superarlo.

B.- CONSULTORÍA PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

La segunda área de trabajo de la National School of Government es la **consultoría para organizaciones públicas**. La NSG tiene en esta área dos líneas de oferta: la más tradicional centrada en el desarrollo organizacional y la centrada en el apoyo a las organizaciones públicas en la aplicación de políticas transversales del Gobierno.

En la primera línea, Desarrollo Organizacional, la NSG ofrece los siguientes grupos de programas:

- *L&D Consulting.*
- *Efficiency Saving and Performance Improvement.*
- *Organisational Development.*
- *Strategic Leadership.*
- *Board Services*
- *International.*

L&D Consulting, Consultoría en Aprendizaje y Desarrollo, reúne una serie de cursos, hasta 26 (<http://www.nationalschool.gov.uk/LD/index.asp?tab=4>), de distinto alcance destinados a capacitar al personal de Departamentos y Agencias para

diseñar y proporcionar formación¹⁵. Algunos de esos cursos van destinados a funcionarios que en los Departamentos y Agencias se dedican a la formación: *Identify and Prioritise Learning Needs; Design Training and Assessment; Deliver and Evaluate Training; Presentation Skills for Trainers*, etc. Otros proporcionan certificados o títulos de valor académico o profesional: *CIPD certificate in Training Practice; Postgraduate Qualification in Organisational Learning and Development, Certificate in Facilitation (Henley Business School)*, etc.

Pondremos un ejemplo de cada uno de los grupos. Del primero, el que tiene un carácter más introductorio:

- *Learning and Development Essentials*. Este “evento”, para el que no se dan duración ni fechas, va dirigido a gestores que deben crear y desarrollar grupos de trabajo, a especialistas o técnicos que a veces deben proporcionar formación, a personal de apoyo (de secretaría o documentalistas, por ejemplo) en servicios de L&D que quieren saber más sobre el asunto y, en general, a cualquiera que quiera aprender sobre L&D. Aunque cada evento se prepara a medida para los participantes, cubre en todo caso los principios básicos del Aprendizaje y el Desarrollo aplicados a la formación de adultos. Los contenidos incluyen los principios clave de L&D y su aplicación práctica; cómo aprenden los adultos y cómo se crean experiencias adecuadas para cada estilo de aprendizaje; cómo se establecen objetivos de aprendizaje; cómo se estructura una intervención breve en un proceso de aprendizaje; cómo se valora y estructura el aprendizaje.

Del segundo grupo exponemos el programa *CIPD Certificate in Training Practice*.

- *CIPD Certificate in Training Practice (CTP)*. Este curso se distribuye en cinco módulos. El primero es de medio día, el segundo de 3 días, el tercero de 2 días, el cuarto de 3 días y medio y el quinto de 1 día. Cada módulo presencial exige 30 horas de *e-learning*; además hay que leer bibliografía adicional y realizar un trabajo final de aplicación práctica de lo aprendido. El CTP es un título oficial que proporciona el *Chartered Institute Of Personnel and Development (CIPD)*; la NSG prepara al alumno para obtener el certificado mediante este curso (en la página web se afirma que lo pasan el 99% de los que prepara); una vez obtenido, el alumno es miembro afiliado del CIPD.

¹⁵ Formación traduce la palabra *training*, que en inglés tiene un carácter más práctico que formación en español. Adiestramiento o capacitación serían una traducción más precisa, que traslada mejor el objetivo de esta formación: entrenar a los funcionarios para realizar mejor unas prácticas profesionales concretas.

El curso busca inculcar la necesidad de integrar aprendizaje y desarrollo en las organizaciones, entender su valor como agente de cambio y proporcionar a los alumnos las herramientas necesarias para valorar las necesidades formativas de las organizaciones, diseñar la formación y proporcionarla y, por último, evaluar el impacto organizacional de la formación que se ha dado.

El curso va destinado a profesionales de la formación que quieran tener una titulación oficial o a quienes quieran especializarse en esta área.

Efficiency Saving and Performance Improvement. Este es un programa de consultoría a medida dirigido a organismos que tienen que reducir sus gastos. Se ofrecen para ello una serie de herramientas como *Balanced Scorecard* (cuadro de mandos); Fijación de medidas clave de rendimiento; Procedimientos mejorados de gestión del conocimiento y otras. Como ejemplos prácticos, la NSG presenta su colaboración con el *National Environmental Research Council* en la elaboración de su cuadro de mandos y la realización para distintos organismos de evaluación de puestos de trabajo, que consiste en analizar cuidadosamente el contenido de los puestos para asegurarse de que los salarios están correctamente fijados (*to ensure jobs are correctly graded*).

Organisational Development. Este amplio concepto de desarrollo organizacional puede aplicarse a distintas áreas de una organización, unidad o proceso de trabajo. La NSG ofrece analizar las siguientes áreas para identificar los problemas que las aquejan:

- Liderazgo.
- Desarrollo de la gestión.
- Gestión del talento.
- Gestión del cambio.
- Capacidad Estratégica.

En el apartado dedicado a Gestión del cambio, la escuela señala que cuando el ritmo de cambio en las organizaciones, públicas y privadas, es rápido pero la transformación organizacional que debe acompañarlo no se produce, el proceso de cambio no alcanza sus objetivos. En algunos casos, se han introducido cambios superficiales, que no han podido resolver los problemas de fondo; en otros, procesos de cambio importantes han fracasado, dificultando nuevos procesos y provocando resistencia en el personal. Por lo general, los problemas se generan siempre en las mismas áreas: el liderazgo, la implicación efectiva del personal, la comunicación de planes claros pero flexibles y la renovación mediante el aprendizaje de las habilidades del personal.

Para que un responsable sepa si necesita apoyo en un proceso de cambio debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Sabe cuál es la mejor metodología para el cambio concreto que desea?

- ¿Sabe cuáles son los principales obstáculos al cambio que busca y cómo evitarlos?
- ¿Es consciente de que lo que quiere cambiar afectará a otras partes de la organización y sabe cómo implicarlas?
- ¿Tiene el personal miedo a nuevas formas de trabajar?
- ¿Hay resistencia al cambio? ¿Cómo se expresa?
- ¿Ha habido procesos de cambio anteriores pero han revertido enseguida a lo de siempre?

La NSG ofrece consultoría capaz de superar estas cuestiones, asegurando la implicación del personal, una mejor comunicación interna, un aumento de la flexibilidad en la manera de ver las cosas del personal, una mejor comprensión de los problemas de personal por parte de los responsables de la organización, más cooperación interna, mejores relaciones públicas.

Estos programas de consultoría son siempre realizados a medida.

Liderazgo estratégico. Este tipo de consultoría se ofrece a las organizaciones cuyos problemas deriven de la falta o la debilidad del liderazgo estratégico. Aunque pueden dirigirse a organizaciones enteras, se centran sobre todo en las personas o grupos de personas que tienen la responsabilidad de la dirección.

La oferta de la escuela es diagnosticar con precisión los problemas, y recomendar las intervenciones concretas a partir de ese diagnóstico. Las técnicas que se ofrecen son:

- *360° Reporting.*
- *Organisational Raids.*
- *Action Learning.*
- *Psychometric Services.*
- *Assessment Centres.*
- *Coaching.*

El Centro de Liderazgo Estratégico de la NSG es la unidad encargada de su aplicación, y ofrece analizar el problema y ofrecer intervenciones concretas y presupuestadas en pocos días.

Vamos a detallar lo que se ofrece bajo la denominación de *Coaching*. Los altos ejecutivos tienen que dirigir independientemente de las circunstancias, y se quejan a menudo de que, cuánto más arriba, más solos se encuentran. Por eso se utiliza el *Executive Coaching*: es más fácil discutir ideas y situaciones, o airear preocupaciones con alguien objetivo, que mire las cosas con ojos nuevos y ofrezca nuevas soluciones. Algunos de los temas que se tratan:

- Desarrollo de la confianza y la autoestima.
- Liderazgo estratégico.
- Inteligencia emocional y gestión de las relaciones.
- Impacto en los otros.

- Equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Trato con personas difíciles.
- Gestión del talento.

Servicios de consultoría para comités de dirección (*Board Services*)¹⁶. Un Comité de Dirección (CD) consigue los mejores resultados cuando todos sus miembros comparten metas claras, impulsan sus unidades conforme a los objetivos estratégicos y tienen una estructura de gobierno efectiva. Los CDs en general comparten problemas similares:

- Dificultad para trabajar en equipo: la gente empuja en direcciones distintas.
- Cada jefe es responsable de su área funcional, más que formar parte de un grupo de líderes que comparten objetivos y estrategias.
- Ausencia de propósito y visión claros.
- Concentración en procesos y procedimientos más que en resultados.
- El personal percibe al CD como alejado de la realidad e incapaz de comunicarse.
- Se generan buenas ideas, pero no se siguen a largo plazo ni se encajan en un todo coherente.

La NSG ofrece trabajar con confidencialidad y en estrecho contacto con el CD para conseguir que las personas que lo componen piensen estratégicamente y sean líderes corporativos más que responsables de áreas individuales.

La segunda línea de consultoría de la NSG se centra en la aplicación en todo tipo de organismos administrativos de las estrategias transversales del Gobierno.

Vamos a examinar la oferta de la escuela en la aplicación de cuatro de esas estrategias:

- *Public Sector Agreements.*
- *Professional Skills for Government.*
- *Capability Reviews.*
- *Service Transformation.*

Los Acuerdos del Sector Público (PSA) son un programa del Departamento del Tesoro que se inició en 1998. Su éxito al permitir los mejores resultados en la mejora de los servicios públicos los han convertido en una herramienta fundamental en la presupuestación y gestión de la administración central

¹⁶ Traduzco Board como Comité de Dirección. Podría valer Consejo de Dirección, Consejo Rector, etc. Se refiere, como se deduce del contenido de la oferta de la NSG, a la Dirección más o menos colegiada, aunque tenga un Director, de un organismo.

británica. Los PSA son, en esencia, acuerdos alcanzados por distintos Departamentos y Agencias que permiten coordinar sus esfuerzos en torno a una serie de grandes objetivos. En 2007 se establecieron 30 PSAs para el periodo 2008-2011. Estos 30 Acuerdos se ordenan en torno a 5 grandes objetivos. El primero de los cinco se incluye en el presupuesto para 2009-2010 y tiene como objetivo superar la crisis. A continuación se listan los 5 objetivos y algunos de los PSAs que los componen:

- *Help people and businesses come through the downturn sooner and stronger, supporting long-term economic growth and prosperity.*
 - Aumentar la productividad de la economía del RU.
 - Maximizar las oportunidades de empleo para todos.
 - Proporcionar redes de transporte eficientes y fiables que apoyen el crecimiento.
- *Fairness and opportunity for all.*
 - Reducir a la mitad el número de niños pobres en 2010-2011, con el objetivo de eliminar la pobreza infantil para 2020.
 - Incrementar la proporción de adultos socialmente excluidos con domicilio, empleo, educación o formación.
- *A better quality of life.*
 - Mejorar la salud y bienestar de niños y jóvenes.
 - Asegurar el éxito de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos (se celebrarán en Londres en 2012).
- *Stronger Communities.*
 - Reducir el daño causado por el alcohol y las drogas.
 - Hacer las comunidades más seguras.
 - Proporcionar un sistema de justicia criminal más efectivo y transparente para las víctimas y el público en general.
- *A more secure, fair and environmentally sustainable world.*
 - Liderar el esfuerzo global para evitar el peligroso cambio climático.
 - Reducir la pobreza en los países más pobres con un progreso más rápido hacia los objetivos de desarrollo del milenio (*Millennium Development Goals*).

Cada PSA se apoya en un Acuerdo de Servicio (*Delivery Agreement*) que obliga a todos los departamentos implicados y que incorpora el grupo reducido de indicadores de resultados con alcance nacional (*small basket of national outcome-focused performance indicators*), de manera que el público pueda seguir su avance. Un ejemplo de Acuerdo de Provisión, el que se refiere a reducir a la mitad la pobreza infantil puede consultarse en http://www.hm-treasury.gov.uk/d/pbr_csr07_psa9.pdf

La NSG ofrece consultoría a los organismos públicos para facilitar la forma de trabajo colaborativa que exigen los PSAs. A través del Sunningdale Institute (el *think-tank* de la escuela), se elaboran herramientas y desarrollan planes para facilitar que las organizaciones públicas sean capaces de.

- Trabajar transversalmente, superando las fronteras entre organismos y sectores.
- Incorporar el concepto de desarrollo sostenible.
- Implicar a los ciudadanos.
- Dirigir los esfuerzos de la administración hacia la producción de resultados.

Las destrezas profesionales para el Gobierno (PSG) En 2004, el Gobierno británico encargó a Lord Sandy Leitch un informe sobre las habilidades o destrezas (*skills*) que debería tener la población del Reino Unido para competir con éxito en la escena mundial y asegurar que en 2020 el país podría alcanzar el máximo crecimiento económico posible, la más alta productividad y justicia social.

Para permitir la adquisición y desarrollo de estas habilidades en la función pública, en 2005 se introdujo el programa *Professional Skills for Government* (PSG). El *PSG competency framework* establece las habilidades básicas y de liderazgo que los empleados públicos necesitan en cualquier nivel, y es la base de la Estrategia de Habilidades (*Skills Strategy*).

La Estrategia tiene como objetivos determinar con precisión las Habilidades exigidas en todos los niveles de la función pública, y ligarlas a la carrera profesional y al ingreso. En este sentido, fomentan la especialización a largo plazo y ponen en el mismo plano a generalistas y especialistas. Además, envían un mensaje al sistema educativo en conjunto, señalando qué formación deben tener quienes deseen ser empleados en el sector público en el Reino Unido. La SS se aplica a todas las organizaciones del sector público, incluyendo los NGPB en todas las administraciones nacionales (Inglaterra, Escocia, Gales, Irlanda del Norte).

Todo lo que hace la NSG puede decirse que está dirigido a la aplicación de la estrategia de PSG, pero aún así presenta su oferta específica para la

aplicación de la misma, que consiste en ordenar sus cursos y consultorías en torno a cuatro áreas de habilidades para conjuntos de puestos:

- Liderazgo.
- Habilidades básicas.
- Habilidades profesionales.
- Más amplia experiencia (*Broader experience*).

Además, y dado que la aplicación de la estrategia se ha hecho de arriba abajo, es decir, empezando por el SCS y continuando hacia los niveles inferiores, la NSG ofrece conjuntos de programas con temática común:

- Gestión financiera.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión por proyectos y programas.
- Estrategia y pensamiento estratégico.

También ofrece servicios de consultoría para que las organizaciones públicas sepan identificar en qué áreas de desarrollo de la estrategia son más débiles, es decir, para que identifiquen necesidades de formación para sus empleados.

Aunque ya se hayan señalado más arriba, enumeramos aquí las Habilidades para el Gobierno indicadas para miembros del SCS:

- Análisis y uso de la evidencia para altos ejecutivos.
- Comunicación y *Marketing*.
- Gestión financiera 1:1 (que puede ampliarse con el programa Gestión financiera para altos ejecutivos)
- Gestión por proyectos y programas.
- Pensamiento estratégico.

Estas cinco áreas de formación son, pues, lo que la NSG y el Gobierno británico consideran que debe saber un directivo de la función pública.

Capability Reviews Las revisiones de capacidad proporcionan una valoración permanente de las necesidades de desarrollo de los distintos Departamentos y señalan las carencias en materia de formación del personal. Las CR identifican los temas que tienen impacto en la provisión efectiva de servicios, como por ejemplo capacidad estratégica y de liderazgo, capacidad en la gestión y medida del rendimiento, habilidades, capacidad de implicación con ciudadanos e intereses clave (key stakeholders). Un ejemplo de CR, la del Tesoro, puede consultarse en http://www.hm-treasury.gov.uk/d/hmt_capabilityreview171207.pdf

La NSG ha colaborado estrechamente con el *Cabinet Office* en el diseño de las CR, y puede por tanto trabajar con los Departamentos en mejorar su preparación para las mismas. Se trata de valoraciones de alto nivel (las

realizan por lo general miembros del Sunningdale Institute) y se dirigen sobre todo a miembros del SCS y a *Boards* de los Departamentos.

Service Transformation es una estrategia transversal, plasmada además en un PSA independiente, dirigida sobre todo a los Departamentos cuya función es la provisión directa de servicios a los ciudadanos. Para mejorar la eficacia de estos Departamentos y permitirles alcanzar los resultados que se les exigen son necesarias reformas profundas en los servicios y oficinas que prestan físicamente los servicios.

El contenido de la consultoría que la NSG ofrece en esta área se refiere a:

- Desarrollo organizacional para el apoyo a los profesionales en Diseño Organizacional y Recursos Humanos del Departamento.
- Formación de consultores internos del Departamento capaces de apoyar todo el proceso de rediseño de los servicios.
- Formación a medida para todos los niveles de empleados públicos, en particular para equipos de atención directa al usuario y a los jefes de esos equipos (front-line managers).

Formación y Consultoría son las dos áreas de trabajo de la NSG. La escuela ofrece, además, otros servicios relacionados con esas dos áreas. Sin exponer en detalle su contenido, esos otros servicios son:

Conferencias (*Events*). Son conferencias de uno o dos días dedicadas a temas amplios relacionados más o menos directamente con la función pública. En ellos intervienen figuras destacadas y se presentan las últimas novedades y la problemática de los temas que se tratan. Son similares a las conferencias profesionales que se organizan para médicos de una especialidad o para informáticos de un área o producto específico. Temas de algunas conferencias recientes: el sistema de acreditación (reconocimiento del valor oficial de los títulos) de la formación en el Reino Unido; la provisión de servicios públicos desde el punto de vista de la auditoría (conferencia organizada en colaboración entre la NSG y la *National Audit Office*); etc.

Consultoría Internacional. La NSG ofrece servicios de consultoría en cualquier parte del mundo referidos a todas las áreas que se han visto en el apartado correspondiente. Aunque el listado de países donde ha trabajado es amplio, se centra sobre todo en países en desarrollo que pertenecen a la *commonwealth* británica.

Publicaciones, libros y recursos. Es sorprendente la escasez y falta de interés de lo que la NSG ofrece en este apartado. Se pueden descargar en PDF los folletos de los programas y grupos de programas de la escuela y las memorias anuales de la escuela. Aparte de eso, algunos informes del Sunningdale Institute sobre liderazgo o estrategias transversales del Gobierno. Puede destacarse, si acaso, el apartado Vídeos, en el que se pueden ver numerosos

vídeos que resumen o presentan cursos y programas que se dan en la escuela. En general, este apartado tiene un contenido sobre todo publicitario.

Escuela Virtual. La escuela virtual de la NSG tiene dos funciones: proporcionar cursos *on-line*, algunos de los cuales tienen tutoría y registro específicos y otros son totalmente abiertos, y, en segundo lugar, permitir el seguimiento y el reforzamiento de cursos presenciales, como, por ejemplo, el que permite conseguir el *Certificate in Training Practice* que se ha expuesto más arriba.

Metodología.

La formación que proporciona la NSG es práctica en todos los sentidos: es una formación **profesional**, es decir, está estrechamente ligada a las funciones y al trabajo diario de los alumnos. Una de las áreas de consultoría a la que más atención presta la escuela es la dedicada a la detección de las necesidades de formación en una organización.

Los programas y cursos de la NSG no parten ni de lo que se ha hecho hasta la fecha ni de lo que los responsables de la escuela consideran de interés. Parten de encuestas realizadas en Departamentos y Agencias, del análisis de las estrategias del Gobierno en el área de función pública y del análisis de las necesidades de formación de los distintos organismos en el marco de trabajos de consultoría.

Aún así, hay que señalar que una de las funciones principales de la National School of Government, aunque no se haga explícita, es la **creación de una alta función pública con un espíritu corporativo determinado**. Dada la distribución de papeles entre políticos y funcionarios en el Reino Unido, es necesario crear un grupo de funcionarios altamente cualificados que dirijan las organizaciones públicas en el sentido señalado por el Gobierno. **De ahí el énfasis en la idea de liderazgo, el hilo conductor de la mayoría de las actividades de la escuela.**

La formación en la NSG es práctica también en el sentido de que **las técnicas pedagógicas que se utilizan son sólo prácticas**. Lo que en el apartado dedicado a la oferta de la NSG se llaman “cursos” no lo son en ningún caso. Aunque pueda haber alguna conferencia o clase magistral, los cursos y programas se basan en el trabajo práctico de los alumnos o, con más precisión, los participantes. Algunas de las técnicas:

- Talleres, en los que los participantes ensayan o practican técnicas concretas. Se dedican sobre todo a las relaciones interpersonales (lenguaje verbal y físico, resolución de situaciones difíciles, etc.)
- Action Learning Sets. Grupos pequeños de personas que trabajan juntas o se dedican a lo mismo que intercambian experiencias sobre el aspecto del programa que sea. Suelen contar con un promotor (en este caso la NSG) y con un facilitador o impulsor, pero el proceso de

aprendizaje se basa en compartir y criticar procesos de trabajo concretos.

- Estudios de caso. La técnica que se basa en la exposición de un caso, real o elaborado, y en la adjudicación de papeles a los participantes en el programa para que lo resuelvan.

Por último, la formación de la NSG es práctica en el sentido de que su único objetivo es conseguir la modificación de la conducta de los participantes, **trasladando a la práctica lo aprendido**. En este sentido, la escuela fomenta y apoya materialmente la creación de redes de interesados o implicados en los distintos temas, de manera que los programas tienen como uno de sus principales objetivos la creación de estas “comunidades de interés”.

En este sentido, son notables los esfuerzos de la escuela por llevar a cabo evaluaciones que muestren los resultados prácticos de sus programas. La NSG siempre ha realizado evaluaciones de sus cursos, como es lógico. Con el tiempo, esas evaluaciones han ganado en sofisticación y alcance. De la simple encuesta final en la que se obtiene poco más que el grado de satisfacción del participante, se ha pasado a encuestas más complejas, que se realizan tras cada sesión de cada programa (o sea, 6 en dos días, si hay 3 sesiones por día) además de la final; se realiza también una encuesta adicional a los 6 meses de los programas importantes en la que se solicita que los participantes valoren su impacto práctico.

También se exige a los participantes que al final del programa establezcan por escrito un plan de acción práctico en el que expliquen cómo van a aplicar lo aprendido en sus organizaciones de origen.

A pesar de todo, es prácticamente imposible evaluar cuantitativamente el resultado de la formación de los empleados públicos, incluso de los miembros del SCS, lo que no quiere decir que no se haya obtenido nada de la evaluación. Los resultados de la evaluación dicen, en resumen, lo siguiente:

- Que las *Capability reviews* han ido mejorando conforme se ha ido desarrollando la formación necesaria. Hay que recordar que estas revisiones buscan sobre todo establecer qué lagunas en los conocimientos y habilidades de los empleados públicos dificultan el logro de los objetivos establecidos por el Gobierno, así que este resultado era de esperar: si las CR dicen que tal formación es necesaria, y tal formación se da, la siguiente CR dirá que tal formación se ha recibido.
- Que la formación es esencial en el resultado de la evaluación del desempeño de los altos funcionarios. Aquí también el razonamiento es circular: parte de los objetivos cuyo logro se evalúa son programas de formación. El funcionario debe alcanzar en cierto grado ciertos objetivos para obtener una evaluación positiva; si esos objetivos son en cierta medida formativos, haber recibido la formación es suficiente para ser evaluado positivamente en esa medida.

- Que la satisfacción de los participantes en los programas se acerca cada vez más a los objetivos fijados en este sentido para la NSG. Sin embargo, esa satisfacción nada dice acerca del resultado organizacional de la formación.

Pero, como se ha dicho más arriba, uno de los objetivos del Gobierno es constituir un *sprit de corps* en el SCS, que para eso fundamentalmente se creó. En este sentido, la formación en general, y en particular la que proporciona la NSG, tienen un papel capital y un resultado cierto. Aunque no pueda saberse el resultado práctico de la formación (que no es lo mismo que decir que no lo tiene o que no es importante), sí se sabe que el SCS es cada vez más un conjunto de profesionales conscientes de que forman un grupo cohesionado con una visión y una misión, que consisten en alcanzar los objetivos fijados por el Gobierno en el menor tiempo, con el menor gasto y con el mayor impacto (que no es lo mismo que decir que lo estén consiguiendo).

4. The Federal Executive Institute

4.1. La función pública federal de los Estados Unidos.

El Gobierno de los Estados Unidos de América se compone de la Administración Presidencial, de la que forman parte distintos consejeros, como el de Seguridad Nacional; 15 Departamentos Ejecutivos, con un Secretario a su frente; y una serie de responsables de nivel departamental, que dan cuenta directamente al Presidente y entre los que se incluyen, por ejemplo, la Oficina del Representante de Comercio o la Agencia de Protección del Medio Ambiente.

La característica más importante de la estructura administrativa de la rama ejecutiva es que está compuesta por Agencias. Hay alrededor de 1300 agencias que dependen del Gobierno. Su autonomía administrativa y presupuestaria es variable y pueden distinguirse dos tipos en general: las que dependen de un Departamento y las que dependen directamente de la Administración Presidencial, denominadas Agencias Independientes. No hay un criterio que permita asignar agencias a uno o a otro grupo: entre las Agencias Independientes se encuentran la CIA o la NASA, pero también la *US Arctic Research Commission*.

Para el Gobierno Federal trabajaban en 2007 2.637.000 personas, 1.880.000 si quitamos el servicio postal, y 1.200.000 si además quitamos los empleados civiles del Departamento de Defensa.

La media de edad de esos más de dos millones y medio de empleados públicos era de 46,9 años, con una media en 2007 de 16,3 años de servicio. El 56% eran mujeres y el 44% eran hombres. El 43% tenían titulación universitaria (*Bachelor* o superior). El 32% pertenecían a minorías étnicas y más del 40% provenían de los sistemas de preferencia existentes para veteranos del ejército (todavía en 2010 el 10% de los empleados públicos del Gobierno Federal habían ingresado mediante el sistema de preferencia para veteranos de la guerra de Vietnam); estos sistemas de preferencia no son válidos para el ingreso en el *Senior Executive Service*. El 7% tenía algún tipo de discapacidad.

El salario medio en 2006 fue de 66.372\$, aunque para los 344.000 funcionarios que trabajan en Washington DC y áreas cercanas de los estados de Maryland, Virginia y Virginia Occidental, la media fue de 86.444\$. El nivel medio en la GS (*General Schedule*, v. más abajo) era 9,8, y para la capital federal y áreas adyacentes era 11,8.

El 91% eran funcionarios de carrera (*Permanent Appointments*) y el 72% del *Competitive Service*, es decir, habían ingresado por un procedimiento competitivo sujeto a revisión administrativa y judicial. El resto pertenecían o al SES (que tiene sus propias reglas de ingreso, también competitivas) o a servicios exceptuados, o sea, todos los relacionados con seguridad, defensa e

inteligencia. La excepción no significa que el proceso de selección no sea objetivo, sino que no se sujeta a las reglas formales del *Competitive Service*.

Como los demás sistemas de función pública de los países más desarrollados, la americana ha ido progresando hacia una profesionalidad cada vez más acentuada. La *Pendleton Civil Service Reform Act*, de 1883, terminó con el *spoils system*, parecido a nuestro decimonónico sistema de cesantías, y en 1909 los dos tercios de los empleados públicos ingresaban mediante sistemas de mérito y capacidad. La *Hatch Act*, de 1939, prohibió a los empleados públicos las actividades políticas mientras lo fueran. La *Civil Service Reform Act*, de 1978, creó el *Senior Civil Service*, la alta función pública federal estadounidense, de la que se habla más abajo, la *Office of Personnel Management*, de la que depende el *Federal Executive Institute*, objeto de este informe, y el *U.S. Merit System Protection Board*. La OPM, una Agencia Independiente que da cuenta directamente al Presidente, establece las reglas de gestión de los recursos humanos para las Agencias federales.

La mayoría de los empleados administrativos de la administración federal se rige por la *General Schedule*, o lista general. La GS es una tabla salarial administrada por la OPM que sólo el Presidente o el Congreso pueden cambiar. La GS tiene 15 grados, cada uno de ellos con 10 escalones. Hay tres niveles de entrada, el bajo, GS1-7; el medio, GS8-12 y el alto, GS12-15. Se entra por el escalón más bajo, aunque se avanza rápidamente en el grado por antigüedad y más rápidamente aún si se obtienen muy buenas calificaciones en la evaluación del desempeño (*performance appraisal*), que es fundamental en el sistema federal para todos los grados. El SES vino a sustituir en 1978 a los grados GS16-18.

El sistema americano es de puesto de trabajo o *position*. Un licenciado universitario, un *bachelor*, deberá superar un proceso de selección para, por ejemplo, un puesto de trabajo administrativo o informático. Entrará en el GS5 o GS7, luego avanzará, si obtiene buenas calificaciones en su evaluación del desempeño y hay dinero en el presupuesto, dos grados por año hasta el GS11; luego un grado por año hasta el GS13; para obtener los GS14 y GS15 hay que competir. Es decir, para poder optar al SES, hay que ascender de grado, ocupando siempre el mismo puesto de trabajo, durante 7 u 8 años. Mientras que lo que se tiene en cuenta hasta los grados GS14 y GS15 es el ejercicio de una profesión, a partir de esos grados, y sobre todo para el acceso y la progresión en el SES, lo que se tiene en cuenta es la capacidad de liderar organizaciones y personas.

4.2. El *Senior Executive Service*.

El SES se creó en 1978 por la *Civil Service Reform Act*. Vino a sustituir la regulación atomizada de los directivos de las distintas agencias por un “cuerpo” profesional, cuya formación, dirección y supervisión son una competencia centralizada de la OPM.

Los miembros del SES deben compartir una “cultura corporativa”, deben poder proporcionar liderazgo estratégico y comprometerse con lo público más que con una Agencia determinada. Su “estilo” ejecutivo tiene que ser acorde con los valores constitucionales y con la manera americana de entender la democracia, a saber: un sistema en cambio permanente. Una de las herramientas más importantes para asegurar que los miembros del SES tengan estas cualidades y características es el conjunto de calificaciones y competencias denominado *Executive Core Qualifications*, del que se habla más abajo.

El SES es el “tercer servicio” de la administración federal, y está completamente separado del *competitive service*, que es el modelo general, y el *excepted service*, el que está exceptuado de las reglas generales que aseguran el mérito y capacidad en el ingreso y la promoción y sujeto a las suyas propias. El *excepted service* se utiliza básicamente en las agencias relacionadas con seguridad, defensa e inteligencia.

Con el SES se pretendía crear un cuerpo directivo con una perspectiva amplia de toda la administración, con capacidad de dirección y liderazgo y con valores compartidos.

El SES incluye la mayoría de los puestos de trabajo de gestión, supervisión y diseño de políticas (*policies*) superiores al Grado 15 de la GS.

Hay dos tipos de puestos de trabajo y cuatro de nombramiento en el SES:

- Puestos de trabajo reservados a funcionarios de carrera (*Career Reserved Positions*)
- Puestos de trabajo indistintos (*General Positions*). Pueden ser cubiertos por funcionarios de carrera o no, pueden ser temporales o de emergencia.
- Nombramientos de carrera Estos nombramientos se sujetan a las reglas de mérito y capacidad.
- Nombramientos eventuales (*Noncareer appointments*) Cada uno de estos debe ser aprobado por la OPM, el número de puestos ocupados así no puede exceder el 10% de todos los puestos SES
- Nombramientos temporales. Para un máximo de tres años, no renovables, y en un puesto SES preexistente.
- Nombramientos de urgencia. Para un máximo de 18 meses, no renovables, y en un puesto SES preexistente.

Los nombramientos temporales y de emergencia no pueden superar en total el 5% de los puestos.

Para cubrir un puesto SES, las Agencias pueden , **publicarlo, reingresar a un miembro del SES, reasignar a un miembro del SES** (dentro de la misma Agencia), **transferir a un miembro del SES** (a otra Agencia), **nombrar a un miembro del SES Candidate Development Program** (este sistema se explica en el apartado correspondiente de la oferta del FEI) o **proceder a un**

nombramiento no de carrera (autorizados uno a uno por la OPM, con limitación del número de puestos).

Los nombramientos de carrera son la norma en el SES. Son competitivos; por lo general (en el 70% de los casos), los puestos están reservados a funcionarios con al menos 5 años de antigüedad; un órgano especializado de cada Agencia realiza la selección; el seleccionado debe ser aprobado finalmente por la OPM. Todo el sistema está pensado para primar la promoción interna.

El número de puestos SES en la Administración no está fijado legalmente. La OPM asigna un número máximo a cada Agencia, que luego esta cubre si lo necesita. En 2007 el número máximo para toda la Administración era de 8.090, el número de puestos cubiertos no llegaba a 7.000.

Todos los miembros del SES están sujetos a sistemas de evaluación del desempeño. De su rendimiento dependen parte de su paga, los premios económicos, la progresión en la carrera o la remoción. Dos resultados malos consecutivos en la evaluación pueden suponer remoción; aproximadamente el 7% de los miembros del SES obtienen malos resultados en cada evaluación. Si son funcionarios de carrera, y son removidos, tienen derecho a volver a un puesto de trabajo GS15.

Las estadísticas del SES son muy diferentes a las del total de empleados públicos de la Administración Federal que se han visto más arriba: sólo el 15% pertenece a minorías étnicas, frente al 30% y sólo el 28% son mujeres, frente al 56%. La media de edad de los miembros del SES es de 55 años, frente a 46,9.

La banda salarial anual de los miembros del SES para 2009 va de un mínimo de 117.787 \$ a un máximo de 177.000 \$.

Está establecido por ley que para pertenecer al SES, el candidato debe demostrar que posee las 5 Calificaciones Básicas Ejecutivas (*Executive Core Qualifications*) y obtener el certificado correspondiente de un Comité de Revisión de Calificaciones supervisado y aprobado por la OPM.

Estas Calificaciones, que no miden los conocimientos o la capacidad técnica, sino la experiencia y el potencial para el liderazgo, se concretan en una serie de competencias. La labor del FEI se vuelca en la obtención de las ECQ por los funcionarios que quieren promover y en su perfeccionamiento para los miembros del SES.

Las Calificaciones Básicas son: *Leading Change, Leading People, Results Driven, Business Acumen, Building Coalitions*
http://www.opm.gov/ses/recruitment/overall_ecq.asp

4.3. La oferta del *Federal Executive Institute*.

El *Federal Executive Institute* es el centro de formación de la *Office of personnel management*, la Agencia Independiente (es decir, no integrada en ningún Departamento o Ministerio y dependiente directamente del Presidente) encargada de la gestión del personal que trabaja para el Gobierno Federal de los EEUU.

El FEI tiene tres sedes: la que lleva su propio nombre en Charlottesville, Virginia, y dos *Management Development Centers*, uno en el este del país, en Shepherdstown, Virginia Occidental, y otro en el oeste, en Aurora, Colorado. Las tres tienen características similares: son centros cerrados, diseñados como campus universitarios, que contienen todo lo necesario para cursos cortos y largos (alojamiento, comedores y cocinas, clases, gimnasio, etc.)

En lo que se refiere a la formación de directivos, el FEI se define como un *Center for leadership capacity services* (CLCS). Sus usuarios, alrededor de 13.000 al año, son supervisores, gestores y ejecutivos públicos (*supervisors, managers, executives*, estas denominaciones se refieren a la tabla de categorías contenida en la *General Schedule*, de la que ya se ha hablado salvo en el caso de los ejecutivos, miembros del SES).

La base teórica de la formación del FEI es la convicción de que un líder no nace, se hace. La base de todos los programas del CLCS son las 5 *Executive Core Qualifications* (ECQs), o cualificaciones básicas del ejecutivo, y las 28 competencias que comprenden. La obtención de esas cualificaciones básicas jalona la carrera hacia la pertenencia al SES, *The Leadership Journey*, y se concreta en el currículum básico de liderazgo, *Core Leadership Curriculum*, que se obtiene, en lo que a formación se refiere, mediante la realización de 5 cursos que el FEI entiende los esenciales, los que en todo caso hay que hacer, para llegar desde el nivel previo a supervisor a miembro del SES. Aunque es posible entrar en el SES directamente, el sistema está diseñado para que sus directivos procedan de la promoción interna (así, la media de edad del SES es de 55 años, y el 6,5% de sus miembros no tienen formación universitaria). Esos cinco cursos son:

- *Leadership potential seminar.*
- *Supervisory Leadership seminar.*
- *Seminar for new managers.*
- *Management Development seminar.*
- *Executive Development seminar.*

La culminación del programa la constituye el curso *Leadership for a Democratic Society*, reservado a miembros del SES. Para hacerse una idea de cómo entiende la formación el FEI, este último curso, reservado a las 7.000 personas que pertenecen a la élite de la función pública federal, dura cuatro semanas. Sólo se libra los dos últimos fines de semana, y el horario de clases

durante el primer fin de semana es igual al de todos los días de labor, a saber: de 8,15 a 12; de 14,30 a 17 y de 19 a 20,30.

La oferta del FEI se estructura en cuatro áreas:

- **Seminarios de inscripción abierta.**
- **Servicios especiales.**
- **Servicios a medida.**
- **Planificación de la sustitución (*Succession planning*, la sustitución planificada de los SES que se jubilan o abandonan el servicio por cualquier razón)**

Vamos a describir esta oferta, prestando especial atención a los programas dedicados a miembros del SES o a candidatos que vayan a serlo pronto.

Los Seminarios de inscripción abierta se agrupan en seis conjuntos de programas:

- A.- Executive Leadership development.
- B.- Individual Assessment and development.
- C.- Management and Supervisory Skills.
- D.- Organizational Leadership for executives.
- E.- Policy and Initiatives.
- F.- Specialized skills.

A. Executive Leadership development, compuesto por los siguientes seminarios: *A leader's guide to develop resilience; Emotional Competence: Working with other for Results; Executive Communication Skills: Leading the Process of Change; Executive Development Seminar: Blended Course; Executive Development Seminar: Leading Change; Leadership for a Democratic Society; Power Thinking: The Strategies of Outstanding Leaders; Senior Executive Assessment Program; Senior Executive Service Leadership Horizons: The Executive Zenith; The Aspen Institute Executive seminar; Understanding: The 360° Leader.*

Vamos a describir el contenido de algunos de ellos:

Executive Communication Skills: Leading the Process of Change. Este seminario, de una semana de duración, va dirigido a miembros del SES y funcionarios que ocupan puestos GS. Su objetivo es conocer la teoría y las aplicaciones del liderazgo y la comunicación; practicar técnicas de atención, averiguación y retroalimentación (*listening, inquiring, feedback*), conceptualizar acontecimientos e interpretar situaciones de manera que animen a los equipos de trabajo; comunicar mejor en general.

Las técnicas de aprendizaje son prácticas: juegos de rol, intercambio de experiencias, reproducción de experiencias seguidas de comentarios de

participantes y animadores (*facilitators*), actividades en grupos grandes y pequeños. Hay un animador o miembro del FEI por cada cuatro o cinco participantes.

Las competencias cuyo dominio se promueve son: *Interpersonal Skills, Influencing/Negotiating, Oral Communication, Team Building, Leveraging Diversity.*

Executive Development Seminar: Leading Change Este seminario de 2 semanas se dirige a GS15, SES de los primeros niveles y funcionarios del Programa de Desarrollo de Candidatos al SES.

El objetivo del programa es transformar las habilidades para el liderazgo que se han ido adquiriendo a lo largo de la carrera profesional en las habilidades para el liderazgo necesarias para un líder de alto nivel del SES. Para ello, el grupo de participantes diseña durante el seminario una oficina gubernamental, establece su misión y sus metas y completa un plan estratégico para la misma de acuerdo con las instrucciones y guías que el gobierno ha fijado con ese fin.

Buena parte del seminario tiene contenido político, e incluye mejorar el conocimiento de las relaciones entre el Congreso y el Ejecutivo y aprender a identificar y cultivar relaciones que permitan construir alianzas dentro y fuera de la administración.

Las competencias relevantes son: *External Awareness; Strategic Thinking; Political Savvy; Oral Communication; Interpersonal Skills.*

Senior Executive Service Leadership Horizons: The Executive Zenith .Este seminario de 3 días se dirige a directivos del SES, del ejército y de las administraciones estatal y local.

Realizado en colaboración con el *West Point's Center for Enhanced Performance*, su objetivo es que los participantes sepan alcanzar el estado mental que permite alcanzar la "excelencia ejecutiva", su "zenit" personal, en cualquier circunstancia. Con la colaboración de miembros del FEI, de West Point y los demás participantes, se exploran y se ponen en práctica "las intangibles pero indispensables destrezas mentales que permiten el máximo rendimiento humano": confianza ante las contrariedades, concentración entre distracciones, compostura bajo presión; estas destrezas se han desarrollado en la psicología del deporte de alto nivel, en la neurociencia y en el ejército. El participante aprende a desarrollar capacidades mentales para la confianza y el éxito en cualquier empresa y bajo cualquier circunstancia, a controlar la atención e incrementar el reconocimiento de modelos (*pattern recognition*) y la capacidad de resolver problemas, a aumentar el pensamiento adaptativo, la agilidad mental y la auto-regulación.

Competencias relevantes: *Leading Change; Leading People.*

B.- Individual Assessment and development. Se compone de los siguientes seminarios: *Communicating face to face; Leadership Assessment Program Level 1; Leadership Assessment Program Level 2; Leadership Competencies: Preparing for the next Step; Leadership Foundations Seminar; Leadership Potential Seminar; Leadership Skills for Non-Supervisors/Non-Managers; Resiliency Advantage; Women's Leadership Seminar*. No vamos a detallar ninguno de estos seminarios porque todos se dirigen a *supervisors* o *managers* que deseen mejorar sus habilidades o valorarlas para ver de qué manera encajan con una previsión de carrera profesional. En todo caso, intentan transmitir las habilidades generales de liderazgo (escuchar, comunicar, construir equipos, etc.) y contribuir a la planificación del desarrollo personal del participantes, porque un liderazgo efectivo “exige introspección constante y ajuste personal a cada paso”.

C.- Management and Supervisory Skills. Se compone de los siguientes seminarios: *Bridging Organizational Cultures; Coaching and Mentoring for excellence; Developing High Performing Teams; Facilitative Leadership Seminar; GrassRoots Leadership: It's your ship; Labor Management Relations: Leading Change and moving forward; Leading Work and Project Teams; Learning and Leading in Turbulent Times; Management Development Seminar; Seminar for New Managers; Seminar for New Managers On-line; Strategic Leadership; Supervising and Managing Teleworkers and other non-traditional Work Arrangements; Supervisory Leadership Seminar; Team Building and Team Leadership*. Como los seminarios del encabezado anterior, estos se dirigen a niveles inferiores de la GS; se diferencian en que los seminarios de este apartado van más dirigidos a la obtención de habilidades concretas, mientras que los del anterior buscan también alentar y entrenar para la promoción interna.

D.- Organizational Leadership for executives. Los seminarios que componen este apartado son los siguientes: *Building a Great Place for People to Work; Building High Performance Organizations in the 21st Century; Leadership for a Global Society; The Aspen Institute Seminar on Global Values and Leadership; Coaching Skills for Federal Executives; Collaborating Across Organizational Boundaries; Creating Breakthroughs: Innovating in Government; Leaders Growing Leaders; Leading Across Generations; Leading Strategically: From Vision to Performance; Leading Through Constructive Conflict; Planning and Organizational Strategy for Public Sector Employees; Public Sector Leadership: Vision, Values and Vital Strategies; SES Leadership Horizons Series: A Cosmic Experience for Executives; SES Leadership Horizons Series: Executive Equilibrium; SES Leadership Horizons Series: Women & Leadership. A Wilderness Experience; SES Leadership Horizons Series: “Lost” for Leaders: Leadership in Chaos and Crisis; SES Leadership Horizons Series: The Constitution and Contemporary Public Sector Leadership; The Aspen Institute Leading Change in Government Seminar*.

Todos estos seminarios van dirigidos a GS15 y SES y tiene como objetivo mejorar la capacidad de liderazgo en distintos aspectos. Vamos a detallar el contenido de 4 seminarios.

Creating Breakthroughs: Innovating in Government Este seminario dura 2 días, y parte de la premisa de que “las soluciones creativas no surgen de expertos externos”, sino de la propia organización. Durante el seminario se aprenden técnicas para ser creativo y a aplicarlas en una organización concreta. Se analizan procesos para la planificación estratégica, el desarrollo de nuevos productos, para clarificar “visión y misión”, para garantizar que se está resolviendo el problema que hay que resolver, para evaluar ideas.

El seminario debe permitir a los participantes saber cómo construir el consenso de un grupo acerca de un asunto complejo; cómo asegurarse de que las ideas innovadoras son evaluadas y consideradas correctamente; cómo evitar irse por las ramas en los debates sobre innovación; cómo reducir drásticamente la duración de reuniones (de gran valor para la administración española); cómo asegurar la participación en las discusiones de todo el mundo y cómo acelerar la toma de decisiones colectivas.

Las competencias relevantes son: *Creativity/Innovation; Problem Solving; Flexibility; Team Building; Leveraging Diversity.*

Leading Strategically: From Vision to Performance: Este es un seminario de 3 días. Una organización se enfrenta al cambio mediante un plan estratégico. Para evitar errores en su elaboración y asegurar su ejecución correcta el directivo cómo desarrollar, comunicar y mantener viva la visión de la organización y conseguir el compromiso del personal , y cómo evaluar el progreso hacia cada objetivo conforme el cambio se va produciendo.

Los participantes deben aprender durante el seminario que el inicio de un proceso de cambio determina a menudo su éxito a largo plazo; que el liderazgo es crítico, la primera herramienta para un cambio organizacional positivo; que es esencial desarrollar una visión articulada y compartida por la organización; que hay que conseguir que el personal haga las cosas de manera distinta, lo que es fundamental si se quieren obtener resultados distintos.

Competencias relevantes: *Leading Change; Leading People; Business Acumen; Building Coalitions; Results Driven.*

SES Leadership Horizons Series: Women & Leadership. A Wilderness Experience Este seminario de 4 días está dirigido a mujeres del SES. Se basa en la premisa de que estudiar las condiciones de supervivencia en situaciones extremas y luego participar en una experiencia de ese tipo en un marco apropiado puede ayudar al líder a enfrentarse a situaciones desconocidas o críticas en el trabajo. Las actividades se dirigen a enmarcar

decisiones (hacer depender el tipo de decisión del entorno en que se producen), analizar la propia práctica de toma de decisiones y aplicar la toma de decisiones en entornos críticos y no críticos.

Después de conseguir que la participante entienda cómo toma las decisiones, si es adaptativa o innovadora, deliberada o impulsiva, etc, el grupo se traslada a la *Mountain Shepherd Wilderness Survival School*, en Roanoke, Virginia, donde un grupo de entrenadoras, todas mujeres, transmiten habilidades de supervivencia. Luego se comparte la experiencia, ya en el FEI, con otras “supervivientes”.

La participante comprenderá el impacto que el “enmarcado” (*framing*) de una decisión tiene en la resolución de una crisis; apreciará que una decisión sensata en un entorno crítico aumenta la confianza del personal en el líder; sabrá que la preocupación del líder por sí mismo (*commitment to leader self-care*) determina el éxito o el fracaso en una crisis.

Competencias relevantes: *Decisiveness; Creativity and Innovation; External Awareness; Flexibility; Problem Solving.*

SES Leadership Horizons Series: “Lost” for Leaders: Leadership in Chaos and Crisis Este seminario de 3 días se dirige a los más altos niveles del SES, del ejército y de las administraciones estatal y local. Como el anterior, este seminario explora el liderazgo en tiempos de caos y crisis. Las probabilidades de éxito del líder en circunstancias críticas mejoran mucho cuando se han considerado de antemano las reacciones ante la presión y se han planificado las respuestas.

El seminario consiste en una revisión interactiva en la sede del FEI de los elementos clave del liderazgo en momentos críticos, para luego integrar a los participantes en una situación de supervivencia, cuyo escenario es un avión que se ha estrellado en un lugar desconocido y peligroso. El seminario lo animan ex militares de las Fuerzas Aéreas especializados en supervivencia, huida y resistencia.

Los participantes aprenderán a ser conscientes de su estilo de liderazgo en situaciones difíciles, en las que el tiempo cuenta; a entender los principios de la toma de decisiones eficaz en momentos críticos; a responder con más flexibilidad y visión estratégica durante crisis organizacionales y a valorar las dinámicas de grupo en momentos de caos.

E.- Policy and Initiatives. Los seminarios de este apartado no se dirigen a miembros del SES, sino a gestores de nivel medio y superior (GS12-GS15). El objetivo es familiarizarlos con las distintas iniciativas del Gobierno que tienen carácter transversal y afectan a muchas agencias gubernamentales y con cómo se elaboran y ejecutan esas políticas. Los seminarios son: *Dynamics of Public Policy; Environmental Policy Issues; Federal Budgetary Policies and*

Processes; Federal Regulatory Policy; Performance Budget Seminar; Science, Technology and Public Policy; Strategic Management of Human Capital.

F.- Specialized skills. Estos seminarios tampoco se dirigen a miembros del SES. Su función es transmitir técnicas concretas para su utilización en ámbitos específicos de gestión. Los seminarios de este apartado son: *Conflict Resolution Skills: Effective Approaches to Difficult People, Difficult Conversations; Crisis Leadership Workshop; Developing Customer-Focused Organizations; Effective Writing; Leadership for Information Technology; Project Management Principles.*

Los **Servicios Especiales** son los siguientes cuatro programas independientes:

The Executive in Residence Program. Este es un programa para reclutar ejecutivos del nivel GS15 o SES para el FEI. Estos altos funcionarios deben comprometerse a pasar al menos 2 años en el Instituto, y sus Agencias de origen a pagar su salario, dietas, etec durante ese periodo.

Para el FEI, el beneficio es tener colaboradores con conocimientos prácticos en sus líneas de enseñanza; lo que obtienen los participantes es compartir su experiencia, conocer técnicas avanzadas de aprendizaje y de mejora del rendimiento, renovarse personal y profesionalmente, investigar y debatir sobre asuntos de liderazgo y dirección estratégica y volver a sus Agencias con nuevas habilidades y perspectivas.

Sus funciones, después de recibir formación previa, durante el periodo como EIRs son animar Grupos de Desarrollo de Liderazgo y otros grupos pequeños, animar determinados cursos y seminarios, investigar cuestiones de liderazgo, coordinar proyectos centrados en necesidades de gestión y liderazgo del propio FEI, actuar como agentes comerciales del FEI y apoyar conferencias nacionales sobre liderazgo.

Management Conference Services. El FEI proporciona “espacio, alojamiento, comida y apoyo administrativo a organizaciones del Gobierno interesadas en montar cursos, conferencias, sesiones de planificación estratégica y otros acontecimientos fuera de su sede”.

El FEI ofrece además de sus instalaciones y sus servicios de restauración la colaboración de sus profesionales en los cursos y conferencias. El precio del uso de las instalaciones y el alojamiento con comida es de 224\$ diarios.

Continuing Professional Development through the Management Development Centers. El FEI, a través de sus MDCs, organiza cursos con dos universidades: el *University of Colorado/U.S. Office of personnel management Executive Master of Public Administration Program*, con la universidad de Colorado, y el *American University's Key Executive Leadership MPA Program*, con la Universidad Americana de Washignton. Estos cursos,

que permiten la obtención de grados universitarios, se componen de seminarios en los MDCs y de clases en las universidades.

Además, los *Management Development Centers* tiene varios cursos certificados por el *American Council on Education* que permiten obtener créditos válidos para la obtención de grados universitarios.

Estos programas se dirigen a gestores públicos de nivel medio que quieran mejorar sus posibilidades de promoción y a profesionales del sector privado que quieran iniciar una carrera en el sector público.

OPM's Leadership Education and Development Certificate Program (LEAD) El programa LEAD es un sistema para que los empleados públicos ambiciosos puedan obtener certificados que demuestren que han recibido la formación relevante en liderazgo para ir ascendiendo en su carrera.

Lo OPM selecciona 5 cursos del FEI para cada uno de los cuatro niveles de desarrollo: Jefe de Equipo o de Proyecto; Supervisor; Gestor; Ejecutivo (SES). Los participantes deben superar los cinco cursos y luego solicitar con una memoria que la OPM le certifique el nivel de formación obtenido. De este modo se obtiene un reconocimiento formal, aceptado en toda la administración federal, de tener conocimientos adecuados para la promoción profesional.

Los Servicios a Medida se ofrecen a organizaciones públicas que se enfrenten a transformaciones profundas. Pueden ser por una sola vez o prolongarse en el tiempo. Esos servicios, cuyo coste depende de lo que se contrate con el FEI, son:

- Talleres a medida.
- Programas de desarrollo de equipos.
- Programas de facilitación de la planificación (misión, presupuesto, tecnología, planificación estratégica, etc.)
- Actividades de consultoría.
- Evaluaciones de capacidad individuales y organizacionales.
- *Executive Coaching Services*.
- Servicios de planificación de la sucesión.

En esta área, el FEI actúa como una consultoría, con la ventaja de un profundo conocimiento de la Administración.

Los Servicios de Planificación de la Sucesión. El FEI tiene dos programas de reclutamiento que facilitan el proceso de selección de personal a las Agencias del Gobierno de los Estados Unidos: el *Presidential Management Fellows* y el *Federal Candidate Development Program*. El primero facilita la incorporación en los niveles GS9-GS12, y el segundo en el SES.

El *Presidential Management Fellows* procede de la siguiente manera: Universidades y Colleges presentan, mediante un procedimiento competitivo

interno, candidatos al programa. La OPM valora cada candidato y elige los mejores. Los elegidos siguen un programa de formación de 80 horas anuales de formación formal al que se añaden entre 4 y 6 meses de prácticas en distintas Agencias. Los que superan este periodo pasan a una lista de la que las Agencias escogen. La Agencia se compromete a contratar a los miembros de la lista por dos años, periodo al cabo del cual pueden o no hacerlos fijos.

El FEI cobra 6.000-\$ a la Agencia que contrata por cada *Fellow* contratado. Este sistema, que hace de la OPM una agencia de contratación voluntaria para el conjunto del sistema federal, se estableció en 1997.

El Fed CDS es un sistema de promoción interna que permite acceder al SES sin competir por el puesto correspondiente. Quien supera el programa puede ser elegido para un puesto SES, pero no es forzoso que lo sea. El sistema lo utilizan unas pocas agencias, y sólo está disponible para quien ya es un funcionario público de categoría GS15, la inmediatamente inferior al SES. Una vez seleccionado para el programa, el candidato sigue formación en el FEI durante 12 meses. Si la supera, y sus credenciales en cuanto a experiencia y formación son adecuadas, puede ser elegido por una de las Agencias que participan en el programa para un puesto SES.

5. La formación para directivos en el INAP y en otras tres escuelas españolas.

Antes de presentar la oferta del INAP en formación para directivos, veremos brevemente lo que ofrecen en esta área otras tres escuelas españolas: el Instituto Andalúz de Administración Pública, El Instituto Vasco de Administración Pública y la Escola d'Administració Pública de Cataluña.

5.1. El Instituto Andalúz de Administración Pública.

El IAAP tiene como objetivos en formación, fijados en el Decreto 249/1997, el incremento de los conocimientos y habilidades de los empleados públicos andaluces, su reciclaje profesional, el impulso de la movilidad y de la carrera, la implantación de la calidad en los servicios públicos andaluces y, por último, la promoción de encuentros de debate y reflexión sobre la realidad administrativa.

El IAAP presenta las siguientes líneas de actuación en formación:

- Formación de acceso, para nuevos funcionarios.
- Formación general, que proporciona conocimientos y habilidades para la mejora de las competencias y el desarrollo personal. Esta formación no tiene por qué estar directamente relacionada con el puesto de trabajo ocupado.
- Formación de perfeccionamiento. Los cursos que se convocan en esta área están directamente relacionados con necesidades específicas de formación para puestos de trabajo concretos.
- Formación especializada, que tiene como fin promover la movilidad de personal proporcionando formación en áreas distintas de las del puesto de trabajo que desempeña el solicitante.
- Formación para la promoción, que facilita los conocimientos necesarios para participar en procesos selectivos a cuerpos de grupos superiores.
- Formación de formadores, que tiene como objetivo potenciar la cualificación docente de las personas que colaboran en las actividades formativas del Instituto.
- Formación para directivos.

La Formación para directivos que ofrece el IAAP no es amplia, se limita a unos pocos cursos dirigidos, salvo el **Curso práctico de presentaciones y ponencias**, que se ofrece sólo a "personal directivo de la Junta de Andalucía", a una franja muy amplia del personal de la CA que incluye desde directivos a Jefes de Sección.

Estos cursos son: Reingeniería de Procedimientos en al Ámbito de la Junta de Andalucía, Técnicas de Motivación, Mobbing, Dirección de Recursos

Humanos en la Administración Pública, el ya mencionado Curso Práctico de Presentaciones y Ponencias, Técnicas Directivas, Gestión del Estrés, Dirección de Equipos de Trabajo y Liderazgo, Dirección de Centros de Trabajo Administrativos, La Función Directiva en las Administraciones Públicas (curso a distancia) y Habilidades Sociales: Técnicas de Comunicación para Hablar en Público.

Más interés presenta la formación proporcionada a empleados públicos por agentes externos y homologada por el IAAP. El sistema de homologación, bastante riguroso, se establece por Resolución de la Junta (http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/formacion/resol09_2008.pdf). Nada se dice, en esta Resolución, de los efectos de la formación recibida en la carrera o en la movilidad de los funcionarios públicos que la reciban, pero algún reconocimiento debe existir, a la vista del precio y la duración de estos cursos. Todos estos cursos los dan distintas universidades andaluzas; algunos tienen dos niveles, experto y máster, y otros sólo uno de ellos. Sus temas son variados, aunque todos tienen que ver directamente con alguna actividad administrativa. Algunos ejemplos: Experto en Mediación Social, Máster en Urbanismo y Ordenación del Territorio, Experto Puente en Derecho de Extranjería, Experto Universitario en Intervención con Menores Infractores, Experto Universitario en Planificación y Desarrollo a Escala Subregional, etc.

El curso más interesante desde nuestro punto de vista es el denominado **Experto en Administración Pública/Experto en Gestión Financiera Pública/Máster en Administración Pública**. Este curso, desarrollado por la Universidad de Sevilla y el Instituto de Estudios Cajasol, se ofrece en dos niveles, experto (250 horas) y máster (500 horas). El máster tiene rango de curso oficial de tercer ciclo universitario.

El máster, que promete formar en las últimas tendencias en la gestión administrativa, dar una visión global de las administraciones públicas en España y proporcionar herramientas útiles para los profesionales de la Administración, exige, al dirigirse únicamente a profesionales en activo, compatibilizar trabajo y formación, tener una actitud muy participativa ya que la participación es elemento esencial en la evaluación de los alumnos, y conocimientos previos de economía y finanzas. Para obtener el Máster es necesario superar los dos cursos de Experto, que también pueden realizarse por separado.

El programa del máster incluye todos los aspectos relevantes en cursos de este tipo, aunque tiene una marcada inclinación por los temas de gestión económica y presupuestaria, contabilidad, financiación, etc. Un área a la que se da especial importancia es la denominada **Nuevas Formas de Gestión de lo Público**, en la que aparte una visión general del asunto, se trata en detalle de los procesos de privatización, la función y características de las empresas públicas, etc. Los profesores del máster son en su mayor parte funcionarios

con cargos de responsabilidad en las administraciones locales, en la Junta o en unidades de la AGE en Andalucía.

Un aspecto interesante de la labor del IAAP es su preocupación por asegurar la calidad del personal docente y de los cursos que este realiza. Las exigencias correspondientes se han formalizado por circular del Director del IAAP

(<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/formacion/080325Circular.pdf>). En esta circular, además de dar instrucciones acerca de cómo debe desarrollarse un curso, se recuerda la obligación de todo el que quiera participar en las actividades del Instituto como docente de estar inscrito en su Registro de Profesores.

5.2. El Instituto Vasco de Administración Pública.

El IVAP tiene como misión “mejorar de forma continua los RRHH y la organización de las Administraciones Públicas de la CAPV, con el fin de implantar una administración eficaz, eficiente y bilingüe, sobre la base de unos valores compartidos de servicio”. El IVAP pone énfasis especial en las competencias que se le han asignado en materia de normalización y promoción del uso del euskera.

En materia de formación, el IVAP tiene una oferta diferenciada en función de la administración a la que vaya dirigida: la autonómica, la local o la foral.

Sólo se presentan con algún detalle las actividades formativas dirigidas al personal de la CA y al de los ayuntamientos vascos, y se remite a las Diputaciones Forales para la formación que proporcionan a sus empleados.

A los empleados públicos de las entidades locales vascas, el IVAP, en asociación con EUDEL, la asociación de municipios vascos, les ofrece cursos en ocho áreas: Ciudadanía/Políticas sociales/Área social; Ofimática, RRHH/Organización, Área Económica, Materias Básicas de Administración, Mejora Continua; Urbanismo y Lenguaje Administrativo. Además, el Seminario Vasco de Administración Local celebra sesiones de 4 horas de duración con temas variados (hacia una ley local en Euskadi, la política local de vivienda, etc.).

El programa denominado II Programa Avanzado de Dirección Pública Local está dirigido a directivos públicos de los ayuntamientos vascos. Este programa (http://www.ivap.euskadi.net/r61-conaytos/es/contenidos/informacion/formacion_transversal_aytos/es_9999/adjuntos/Folleto%20Hab%20Directivas%20PR1.pdf) cuenta con 3 módulos y 3 talleres:

- M1. El marco institucional de la Función Directiva en el sector público.
- M2. Competencias de los directivos públicos: competencias genéricas.

- M3. Competencias de los directivos públicos: gestión de personas y presupuestaria.
- T1. Coach.
- T2. Marketing Público.
- T3. Hablar en público eficazmente.

Este programa, que cuenta con una Comunidad Virtual como apoyo, y en el que se evalúa a los alumnos, que pueden o no obtener el certificado correspondiente en función de esa evaluación, lo dan profesores universitarios o funcionarios con prestigio en el área de la formación pública.

La oferta para los empleados de la Comunidad Autónoma presenta los siguientes programas, cada uno de ellos compuesto por varios cursos:

- Igualdad.
- Euskadi.net. Este programa está dirigido al personal que se ocupa del mantenimiento y actualización de las páginas web de la CA.
- EIZU. Este programa corresponde a la formación para la instalación de una herramienta de gestión de los recursos humanos de la CA. La herramienta escogida es SAP-HR, y el programa EIZU es parte de la gestión del cambio realizada para su implantación.
- Prevención de riesgos.
- Idiomas.
- Ofimática.
- Mejora continua.
- Materias básicas de administración.
- Específico personal subalterno.
- Programa de habilidades directivas.
- Lenguaje administrativo.

El programa de habilidades directivas tiene a su vez dos ramas, una dirigida a Jefes de Servicio, tanto A1 como A2, y otra dirigida a "cargos". Esta última consta de los siguientes cursos, de ninguno de los cuales se dan detalles:

- Módulo 1. Políticas Públicas.
- M2. Gestión de Procesos y Herramientas Directivas.
- M3. Habilidades Directivas.
- Curso Monográfico 1. La evaluación de políticas públicas y programas.
- CM2. Hablar en público con eficacia.
- La igualdad desde el ámbito político.

Por último, el IVAP organiza con la Universidad del País Vasco, la Universidad de Deusto y la Universidad Vasca de Verano distintos cursos de postgrado, como el Máster en Hacienda y Finanzas Públicas, el Máster en Derecho Foral y Autonómico del País Vasco, etc. No se han podido encontrar detalles sobre el contenido de estos másters.

5.3. L'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

La ley 4/1987 regula esta Escuela, y le atribuye las siguientes funciones:

- Realización de pruebas selectivas para las administraciones local y autonómica en Cataluña.
- Impartición de cursos selectivos y complementarios de formación.
- Cursos y actividades de actualización y reciclaje del personal de la Generalidad o de otras administraciones.
- Investigación y publicación sobre gestión y administración pública.
- Colaboración con centros similares españoles o extranjeros y con las universidades catalanas.
- Colaboración en la programación y organización de la enseñanza de la lengua catalana.

El catálogo de cursos de formación básica y actualización se estructura por funciones, que son las siguientes: Función Directiva; Función de Mandos Intermedios y Responsables; Función de Comunicación y Habilidades; Función Jurídica; Función de Procesos Administrativos, Función de Recursos Humanos; Función de Gestión Económica; Función de Tecnologías de la Información; Función Organizativa; Función de Prevención de Riesgos Laborales; Función de Políticas Sociales; Función de Urbanismo y Medio Ambiente; Función de Formación, Función de Apoyo a Políticas del Gobierno y Formación en lenguas.

El programa de formación para la función directiva se ordena a su vez en dos áreas: el programa de desarrollo para el personal directivo de la Generalidad y el programa de desarrollo para altos cargos de la Generalidad.

Programa de desarrollo para el personal directivo de la Generalidad:

Este programa va dirigido a Subdirectores y Jefes de Servicio. El programa para Subdirectores y asimilados se estructura en torno a las competencias que la Dirección General de la Función Pública de la Generalidad ha establecido como básicas o necesarias para el personal con responsabilidades de mando en la administración de la CA. Estas competencias se ordenan en cuatro grupos: visión estratégica, flexibilidad y gestión del cambio, dirección y desarrollo de las personas y comunicación, persuasión e influencia.

En los dos primeros grupos, visión estratégica y flexibilidad y gestión del cambio, la Escola ofrece sesiones breves de actualización, que se concretan de tres formas:

- Mañanas directivas, (*matins directius*) Son conferencias sobre aspectos relevantes del entorno político, social o económico dadas por personalidades de primera fila y centradas en el papel del líder.

- Mañanas de innovación. Estas conferencias se centran en la innovación técnica y organizacional.
- Intercambios directivos.

En el segundo grupo, competencias de dirección y desarrollo de las personas y de comunicación, persuasión e influencia, la Escuela ofrece actividades individuales y colectivas. Las primeras son dos entrenamientos individuales, *coaching*, en habilidades directivas (7 horas) y en presentaciones en público y relaciones con los medios de comunicación (6-8 horas). El *coaching*, explica la web de la EAPC, “ofrece las posibilidades de adaptación, flexibilidad en los objetivos y en los momentos, y la suficiente intimidad para poderlos trabajar. El Plan de trabajo parte de una sesión de diagnóstico y se acuerda a medida de cada uno.”

Las actividades en grupo son el Curso de autodiagnóstico, calidad personal y liderazgo con inteligencia emocional y el Curso de dirección de equipos.

El Programa para Subdirectores se completa con un Curso individual de formación en lengua inglesa de 30 horas, que puede complementarse con un periodo de inmersión en un “pueblo inglés”, y con dos sesiones de asesoramiento personalizado en el entorno institucional y en el entorno de recursos humanos, económico y presupuestario de 5 horas cada una. Estas dos sesiones parecen pensadas para facilitar la integración rápida en sus nuevos entornos de trabajo de los Subdirectores recién nombrados.

El programa para Jefes de Servicio es igual que el ofrecido a los Subdirectores en lo que se refiere a los dos primeros grupos de competencias, pero en respecto a los dos segundos, ofrece cursos para la transmisión de conocimientos concretos (Planificación, Dirección de proyectos, motivación, etc.) en vez de *coaching* personalizado.

Programa de desarrollo para altos cargos de la Generalidad.

Este programa se dirige a los altos cargos de la administración catalana: consejeros, secretarios generales y sectoriales, directores generales y directores de servicio.

El programa es exactamente igual al ofrecido a los Subdirectores, con la única diferencia de que no hay actividades en grupo salvo la asistencia a las Mañanas directivas. La única explicación para que sea un programa diferenciado del anterior es la voluntad de no mezclar a Subdirectores y altos cargos.

Además de los programas citados, sólo aparece la formación para directivos en el programa de formación de la EAPC para la administración local, pero ofreciendo un único curso llamado “principales directrices del derecho en la protección de datos personales”.

Como aspectos de interés en la labor de la EAPC pueden citarse el que para ser profesor en la misma hay que superar un proceso selectivo que se publica en el boletín oficial de la CA, y en el que se tienen en cuenta los conocimientos sobre la materia y la habilidad en la comunicación, y la existencia de una Comisión técnica de responsables de la formación de la Generalitat de Catalunya que reúne a personal de los distintos Departamentos, de las universidades, del Defensor del Pueblo (*Síndic de greuges*) o del Parlament.

Másters.

La EAPC da gran importancia a la elaboración de másters en colaboración con las universidades catalanas (Universidad de Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad Pompeu Fabra, Universidad de Girona, Universidad Politécnica de Barcelona).

Se ofrecen en concreto 6 másters: Máster profesional de estudios territoriales y urbanísticos; Máster en gestión y derecho local; Máster en alta función directiva; Máster en Gestión Pública; Gobierno y gestión pública en la sociedad de la información: e-gobierno; Posgrado en gestión de documentos electrónicos.

El *Mestratge en alta funció directiva* comenzó este año su quinta edición. Este Máster, que no proporciona créditos, está dirigido a Subdirectores, Altos Cargos y personas con puestos de responsabilidad en la Generalitat, en la Policía Autónoma, en los Ayuntamientos catalanes, en las universidades catalanas y en las empresas públicas catalanas. Para superarlo, además de asistir al menos al 80% de las sesiones, hay que recibir evaluación positiva del coordinador del bloque, elaborar una memoria y superar la evaluación global. Su duración es de 387 horas.

El Máster se compone de 11 bloques, 3 troncales (La función directiva en la administración pública; Habilidades directivas; Competencias y metodología de la decisión) y 8 obligatorios (Gestión y dirección públicas; Recursos humanos; Valores y ética pública; Recursos económicos; Planificación, control y calidad; Instituciones europeas; Temas actuales de políticas públicas y de ciencia política; Administración y proyectos institucionales). Hay además 35 horas de libre elección, que el participante en el Máster debe cubrir acudiendo a alguna de las otras actividades formativas de la EAPC, a su elección.

El profesorado se compone de profesores y catedráticos de varias universidades, directivos y altos cargos de la CA y de ayuntamientos catalanes, y directivos de empresas consultoras.

5.4. La formación para directivos en el INAP.

El INAP ofrece dos líneas diferenciadas en formación para directivos, una para directivos de la AGE y otra para directivos de la administración local.

La formación para directivos de la AGE tiene los siguientes objetivos.

- Proporcionar una formación de alto nivel centrada en las últimas tendencias en materia de gestión de las políticas públicas con una mayor trascendencia dentro del Sector Público
- Favorecer una visión estratégica de la Administración Pública y conocimientos avanzados en las distintas áreas que componen la dirección pública.
- Impulsar la gestión y evaluación de calidad dentro de la Administración Pública.
- Reforzar el conocimiento de la dinámica de trabajo en el seno de la Unión Europea y preparar la presidencia española del Consejo Europeo del primer semestre de 2010.
- Capacitar al personal directivo y predirectivo en las principales novedades en materia de gestión pública.
- Facilitar la adquisición y el perfeccionamiento de habilidades directivas.
- Difundir las buenas prácticas realizadas en las Administraciones Públicas.

Estos objetivos se corresponden con las áreas temáticas en que el INAP estructura su oferta para directivos: Ciclo de políticas públicas; Dirección pública; Calidad en los servicios públicos; Unión Europea y preparación de la Presidencia del Consejo Europeo; Desarrollo de habilidades directivas.

Ciclo de políticas públicas. Este ciclo incluye los cursos y seminarios siguientes:

- Seminario sobre cambio climático. Seminario de 21 horas sobre política medioambiental.
- Máster en gestión y análisis de políticas públicas. Este Máster tiene una duración de 240 horas y se realiza en colaboración con la universidad Carlos III.
- Políticas públicas de gestión cultural. Este curso especializado de 60 horas proporciona una introducción general a la gestión de políticas culturales, profundizando en temas como la propiedad intelectual, la gestión del patrimonio, la colaboración internacional en este campo, y revisando las distintas áreas de actividad: el libro, el cine, las artes escénicas.
- Seminario sobre la lucha contra la violencia de género, con una duración de 21 horas.
- Seminario sobre flujos migratorios, con una duración de 21 horas.

- Seminario sobre políticas de igualdad, con una duración de 21 horas.
- Curso sobre políticas públicas. Con una duración de 16 horas, este curso se describe como introductorio al resto de los programados en esta área.

Dirección pública. En el área de dirección pública se programan los siguientes cursos:

- Curso on-line sobre Dirección Pública. Este curso, de 60 horas, se compone de 6 módulos, uno introductorio, el segundo dedicado a la gestión estratégica en el sector público, el tercero y el cuarto dedicados a la gestión de procesos en la administración pública (el contenido de estos dos módulos es bastante dispar y no aclara la denominación “gestión de procesos”; en ellos se incluyen temas como la ética, la e-administración, la gestión de la calidad, la gestión de proyectos, etc.), el quinto módulo se dedica a las habilidades directivas (comunicación, gestión del tiempo, presentaciones), el sexto y último módulo se denomina gestión de personas y es también muy amplio en sus contenidos: evaluación del desempeño, gestión por competencias, liderazgo, etc.
- Curso sobre ética pública. Este curso, que es también un módulo del máster en Gestión Pública Directiva, que se describe a continuación, tiene una duración de 40 horas.
- Máster en Gestión Pública Directiva. Este máster presencial, desarrollado en colaboración con la EOI, con una duración de 200 horas, se dirige preferentemente a funcionarios con al menos 3 años de experiencia en niveles 30, y se compone de 6 módulos, además del dedicado a la ética pública. Cada módulo tiene una duración de 40 horas presenciales y 10 on-line, y se divide en materias troncales y optativas, aunque estas últimas sólo se realizan si existe un grupo de al menos 10 participantes en la materia optativa de que se trate. Los módulos tienen la misma denominación que en el curso on-line sobre Dirección Pública: Gestión pública; gestión estratégica en el sector público; habilidades directivas; gestión de procesos I y II y gestión de personas. Los participantes deben realizar, divididos en grupos, una propuesta de mejora de un servicio administrativo, a partir de lo aprendido en el máster; no se prevé, sin embargo, ningún tipo de evaluación, por lo que la superación del máster puede conseguirse con la mera asistencia.
- Curso descentralizado de desarrollo directivo. Este curso va dirigido a funcionarios de la AGE destinados en CCAA y ciudades autónomas, y se celebra en Barcelona. Tiene una duración de 72 horas y consta de 6 módulos: Planificación estratégica; La calidad en la Administración pública; Dirección económica y presupuestaria; Dirección de equipos; Técnicas de negociación; La Comunicación pública. Cada participante debe elaborar una memoria acerca de cómo aplica lo aprendido en el curso a las exigencias de su puesto de trabajo, pero no hay evaluación para la superación del curso.

- Curso de especialización en Dirección Pública. Este curso permite recuperar los módulos que no pudieron hacer los participantes en los cursos DDP, PDD y Descentralizado, dándoles así la oportunidad de completarlos.

Calidad en los servicios públicos. En esta área se programan los siguientes cursos:

- Curso de evaluación de calidad. Curso de 42 horas, realizado íntegramente por personal de la AEVAL, y en el que se repasan someramente todos los temas que tienen que ver con la calidad organizacional en las administraciones públicas.
- Curso on-line de administración electrónica. Este curso de 25 horas está dedicado a los aspectos técnicos del desarrollo de la administración electrónica.
- IV Curso selectivo sobre la función inspectora. Este curso va dirigido a quienes ocupan o quieren ocupar puestos de inspección.
- Ciclo sobre reducción de cargas administrativas. Con una duración de 30 horas, este curso analizará todos los aspectos de la reducción de cargas administrativas.
- Curso descentralizado sobre evaluación de calidad en Subdelegaciones del Gobierno. Este es un curso eminentemente práctico centrado en cómo establecer un modelo de gestión de calidad en una unidad administrativa.
- Los servicios en las Agencias estatales. En este curso de 2 días se repasan los aspectos más importantes de la ley de Agencias: el contrato de gestión, la gestión presupuestaria, la planificación de los recursos humanos, etc. Además, responsables de las áreas correspondientes de varias agencias participan en mesas redondas en las que se discuten los aspectos prácticos de la puesta en marcha de las agencias estatales.
- Curso sobre la calidad en la inspección de servicios. En la web del INAP se explica que el objetivo del curso, de 21 horas, es formar sobre técnicas de inspección, pero luego sus contenidos no se adecúan del todo a esa definición: planificación y dirección por objetivos, reducción de cargas administrativas, evaluación del desempeño, etc.

Unión europea. En esta área se programan los siguientes seminarios y cursos:

- Seminario sobre la preparación de la Presidencia Europea: el caso de Francia. Este seminario, de 21 horas y desarrollado en colaboración con la ENA, repasa los distintos aspectos prácticos, organizativos e institucionales de la Presidencia Europea, a la vista de la reciente experiencia francesa.
- Curso sobre Dirección de grupos de trabajo durante la Presidencia Europea. Este curso de 21 horas se desarrolla en colaboración con el IEAP. El objetivo de este curso es facilitar la organización y el

rendimiento de los grupos de trabajo durante la presidencia europea mediante la realización de talleres y ejercicios de simulación.

- Seminario sobre negociaciones y relaciones externas. El objetivo de este seminario de 3 días, desarrollado en colaboración con el IEAP, es permitir que los participantes adquieran, revisen o mejoren sus conocimientos teóricos y prácticos acerca de la representación de intereses nacionales en la UE. La metodología es práctica e incluye simulaciones de negociaciones.
- Coordinación nacional en la implementación de las políticas europeas. Este seminario de 21 horas, desarrollado en colaboración con el IEAP, repasa los distintos aspectos de las interrelaciones entre la toma de decisiones en la Unión y su posterior implementación en cada país. Además de presentaciones se llevan a cabo simulaciones y discusiones entre los participantes.
- “Better regulation”. Mejora de la regulación en la UE: principios, conceptos y buenas prácticas. Este curso de 40 se desarrolla en colaboración con el IEAP.
- Curso de técnicas de negociación en inglés. Este curso de 16 horas va dirigido a funcionarios destinados en la REPER, y se desarrolla en Bruselas.
- Curso de inglés. Este curso de 30 horas va dirigido a funcionarios destinados en la REPER, y se desarrolla en Bruselas.
- Curso sobre el papel del Reino Unido en la UE. Este curso, de 14 horas y desarrollado en colaboración con la National School of Government, repasa los distintos aspectos de la siempre problemática participación de ese país en la UE.

Nuevas herramientas de gestión pública. En esta área se programan los siguientes cursos:

- Curso sobre novedades en materia de contratación. Durante 21 horas se analiza la nueva ley de contratos del sector público. El curso tiene la peculiaridad de contar con dos ediciones, cada una de las cuales tiene contenidos y ponentes distintos. La primera la dan abogados del Estado destinados en Fomento, la segunda se desarrolla en colaboración con el IEF.
- Seminario sobre empleo público y diseño de la carrera profesional. El objetivo de este seminario es permitir a los miembros del grupo de trabajo creado en el INAP con el fin de debatir e investigar sobre empleo público difundir su trabajo.
- Curso sobre novedades en materia de gestión presupuestaria. Este curso repasa durante 21 horas las principales novedades en materia de gestión presupuestaria de los últimos años.

Habilidades Directivas. En este apartado se incluyen los siguientes cursos y seminarios:

- Curso sobre técnicas de negociación. En este curso de 2 días se repasan distintas técnicas de negociación y se realizan ejercicios prácticos sobre las mismas.
- Curso sobre técnicas de negociación en inglés. Este curso tiene 15 horas de duración.
- Curso de gestión del tiempo. Este curso tiene una duración de 15 horas.
- Seminario sobre el Directivo público y liderazgo en la administración pública. Este seminario se desarrolla a lo largo de 4 días y 25 horas.
- Curso de especialización en comunicación pública. Este curso de 200 horas aborda todos los aspectos en la relación administración pública-medios de comunicación, desde las habilidades comunicativas personales hasta el concepto de opinión pública.
- Curso de gestión de conflictos. En este curso de 15 horas se repasan las técnicas para la gestión de conflictos en el trabajo.
- Curso sobre presentaciones en público. Este curso repasa someramente a lo largo de 15 horas distintos aspectos relacionados con el éxito a la hora de realizar una presentación pública.
- Curso de habilidades directivas para Abogados del Estado. Este curso pretende ilustrar a los Abogados del Estado en habilidades directivas en 15 horas.
- Curso sobre habilidades directivas para funcionarios de la Administración de Justicia. Este curso, desarrollado en colaboración con el Centro de Estudios Jurídicos, pretende ilustrar a los funcionarios de la AJ en habilidades directivas en 16 horas.
- Auditorías generales para cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado. Curso de 42 horas desarrollado en colaboración con la Secretaria de Estado de Seguridad.
- Curso de dirección de equipos, con una duración de 15 horas.

El INAP ofrece formación para funcionarios de la administración local dirigida en su totalidad a los directivos de dicha administración (titulados superiores que ocupen puestos de responsabilidad en ayuntamientos). Esta formación tiene la peculiaridad de proporcionar puntos para los concursos de traslado, de ahí que sea evaluable. Los cursos ofrecidos en esta área son los siguientes:

- Curso superior de dirección pública local. Este curso dura 300 horas, de las que 245 son presenciales y 55 on-line. El curso se compone de 12 módulos: La función directiva en la Administración Local; Análisis y gestión de políticas locales (módulo evaluable); Análisis organizativo de la administración local (módulo evaluable); Marketing de servicios públicos; Dirección, planificación estratégica y control de gestión (módulo evaluable); Análisis de procesos; Evaluación y calidad de los servicios públicos; La Administración electrónica en la sociedad de la información; Dirección y Gestión de recursos humanos; Dirección económico-financiera, gestión presupuestaria y sistemas de control;

Estrategias de cambio organizativo; Módulo sobre técnicas y habilidades directivas.

- Curso superior de dirección de recursos humanos en la administración local. Este curso, de 300 horas de las que 65 son on-line, se compone de 10 módulos que abarcan todos los aspectos de la gestión de recursos humanos. El curso se propone, mediante el uso de distintas técnicas, transmitir a los alumnos la capacidad para planificar plantillas, valorar puestos de trabajo, diseñar sistemas de evaluación del desempeño, realizar análisis de necesidades formativas, analizar y describir puestos de trabajo, etc.
- Curso superior de dirección económico-financiera de las entidades locales. En la web no hay información de este curso, que debe ser similar en sus características al superior en dirección de recursos humanos.

Un aspecto interesante de la formación que el INAP proporciona al personal directivo de los ayuntamientos es que cuenta, como elemento de apoyo, con una Red de Directivos Públicos Locales. No es posible entrar al espacio de la Red porque exige contraseña. Además, un banco de buenas prácticas presenta numerosas experiencias de gestión en distintos ayuntamientos distribuidas por áreas funcionales.

6. Bibliografía.

Bair, Myrna L. **Lessons for successful training in the public sector.** The third transatlantic dialogue. The university of Delaware, Newark, Delaware US. 2007.

Bellier, Irène. **L'ENA comme si vous y étiez.** Seuil, Paris. 1993.

de Silguy, Yves-Thibault et al. **Moderniser l'Etat: l'encadrement supérieur.** Rapport au ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire. La Documentation Française. Paris, 2003

de Silguy, Yves-Thibault et al. **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. La Documentation Française. Paris, 2003

Horton, Sylvia. **Evaluation of leadership development and training in the british senior civil service: The search for the holy grail.** The third transatlantic dialogue. The university of Delaware, Newark, Delaware US. 2007.

Kuperus, Herma, y Rode, Anita. **Top Public Managers in Europe. Management and working conditions of the senior civil servants in the european union member states.** EIPA, Maastricht, Holanda. 2008

Pochard, Marcel et al. **La diversification des modes de recrutement de la haute fonction publique et l'ouverture de l'accès aux fonctions d'encadrement supérieur de l'Etat.** Informe realizado para el Primer Ministro. La Documentation Française. Paris, 2007.

Santini, André, Secrétaire d'État en charge de la fonction publique. **Réforme de l'ENA.** Discours devant le conseil d'administration de l'ENA. Marzo de 2009.

The Office for the Senior Civil Service in the Netherlands. **A comparison of personnel development in fourteen OECD member countries.** 1998.

Weiss, Jean-Pierre et al. **L'encadrement supérieur des administrations de l'Etat: rapport à M. le Premier ministre sur les prévisions d'évolution.** La Documentation Française. Paris, 1997.

Woerth, Eric, Ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique. **Reformer l'ENA.** Discours devant le conseil d'administration de l'ENA. Marzo de 2009.

Dado el carácter del informe, una descripción de las ofertas formativas de varias escuelas de formación de funcionarios, la mayor parte de la documentación utilizada se ha conseguido en las páginas web de las escuelas:

La ENA: <http://www.ena.fr/accueil.php>

La función pública francesa: <http://www.fonction-publique.gouv.fr/>

The National School of Government: <http://www.nationalschool.gov.uk/>

El Civil Service británico: <http://www.civilservice.gov.uk/>

The Federal Executive Institute: <http://www.leadership.opm.gov/>

El Senior Civil Service de EE.UU: <http://www.opm.gov/ses/>

El IAAP:
<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/home.filter;jsessionid=59921529F211D5306E7B1B33E2FD3D70>

El IVAP: <http://www.ivap.euskadi.net/r61-2362/es>

La EAPC: <http://www.eapc.cat/>

El INAP: <http://www.inap.map.es/>