

VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública

## Escuelas de gobierno como centros de excelencia en gestión pública: la perspectiva de la ENAP-Brasil

Regina Silvia Pacheco<sup>1</sup>

El papel de las escuelas de gobierno ha evolucionado, en el contexto de las reformas gerenciales del sector público. Si su origen fue en líneas generales caracterizado por el propósito de formar la futura elite burocrática, teniendo como referencia a los modelos francés y alemán, su desafío actual es capacitar a los cuadros existentes, sobre todo gerenciales y directivos, y formar nuevos profesionales para el sector público que se comprometan en la superación de la cultura burocrática y en el ejercicio de los valores republicanos.

Este nuevo desafío implica discutir el significado de estas escuelas de gobierno como centros de excelencia en gestión pública<sup>2</sup>. Por una parte, para ejercer su nuevo papel, la escuela de gobierno debe colocarse como la **escuela corporativa de gestión del gobierno** - lo que se traduce como estrecho alineamiento a las políticas y directrices de gobierno para la mejoría de la gestión pública. Por otra parte, sin embargo, es fundamental ejercer un **papel de anticipación** - en busca de nuevas tendencias y mejores prácticas, y aún un **papel de relevancia e influencia** en la propia formulación de aquellas políticas orientadas hacia la mejoría de la gestión.

Teniendo en cuenta que las herramientas de gestión están desarrolladas para empresas privadas, corresponde además a las escuelas de gobierno ejercer un **papel de filtro y adaptación** de estas herramientas al contexto del sector público, cuyo proceso de toma de decisión es mucho más complejo, además de que posee valores e indicadores de desempeño propios.

La conjugación de estos papeles puede generar tensiones o visiones divergentes entre los *stakeholders* internos y externos de estas instituciones. Puede también implicar nuevas competencias requeridas para sus profesionales, algunas de las cuales sólo es posible alcanzarlas con sustitución de personas - ya que la ampliación de cuadros está limitada en el contexto de ajuste fiscal. Otras implicaciones se colocan sobre la línea de productos y servicios existentes, con creciente presión por más recursos para tornar viable la prospección. Los requisitos de la excelencia implican además la necesidad de un **sensor** que permita la evaluación permanente del impacto de sus acciones.

El presente texto discute estas y otras implicaciones derivadas del desafío actual de las escuelas de gobierno, en la búsqueda por convertirse en centros de excelencia en gestión pública, a partir de la perspectiva de la ENAP-Brasil y de su inserción en el contexto de la reforma gerencial del Estado, en proceso en Brasil desde 1995.

---

<sup>1</sup> La autora es Presidenta de la ENAP Escola Nacional de Administração Pública desde marzo de 1995.  
e-mail: [regina.pacheco@enap.gov.br](mailto:regina.pacheco@enap.gov.br).

<sup>2</sup> Los conceptos desarrollados en este texto, en lo que se refiere al significado de la escuela de gobierno como centro de excelencia en gestión pública, fueron creados colectivamente por el Colegiado Gerencial de la ENAP-Brasil, durante la revisión de su planeamiento estratégico, realizada en enero de 2001. El Colegiado Gerencial es un foro que reúne a la dirección de la ENAP (presidente y tres directores) y los 14 gerentes estratégicos de la institución.

## **Tener claridad del objetivo: una nueva gestión pública**

En el contexto de las reformas por las que viene atravesando el Estado en las últimas décadas, el primer requisito para la búsqueda de la excelencia, para las escuelas de gobierno, es tener claridad sobre su enfoque de actuación. En varios países, bajo gobiernos de distintos coloridos políticos, el sector público viene siendo estimulado para transformarse, pasando de una administración burocrática, orientada hacia sí misma, a una administración gerencial, ágil y orientada hacia el ciudadano o para finalidades y misiones estratégicamente definidas para sus instituciones.

Esta nueva gestión pública afianza el compromiso de las organizaciones públicas con resultados previamente definidos; practica la evaluación permanente y la competencia administrada entre organizaciones similares; abre a las organizaciones en busca de asociaciones efectivas, estimula directivos, gerentes y funcionarios a obtener más resultados con los mismos o menos recursos. Para alcanzar este nuevo nivel de efectividad de las acciones de las organizaciones públicas, las funciones de dirección y de gerencia en todos los niveles tienen que ser desarrolladas, apoyándose en un conjunto de nuevas herramientas de gestión y en un conjunto de valores que renuevan la ética en el sector público.

Este es el enfoque para la actuación de las escuelas de gobierno en el contexto actual: ayudar a producir los cambios deseados en el sector público, preparando directivos y funcionarios para la nueva gestión. Un nuevo *timing* se impone a las escuelas de gobierno: no se trata más de apenas formar futuros cuadros, sino de apoyar a los actuales cuadros de dirección y técnicos para los nuevos desafíos del sector público. El desarrollo gerencial debe ocupar la parte central en las actividades de esas escuelas, y tener también la atención inclusive de aquellas especializadas en políticas sectoriales - salud, política exterior, finanzas, etc., pues la ética de resultados, aliada a la ética de la virtud y de la moral, viene revolucionando todas las actividades en el sector público, tanto las gerenciales como las actividades técnicas.

## **Escuelas de gobierno, autonomía y capacidad de influencia sobre políticas de gestión**

“Escuelas de gobierno” es un término confuso e impreciso. En un artículo anterior, asumimos como “escuelas de gobierno”, para fines de análisis, **“aquellas instituciones destinadas al desarrollo de funcionarios públicos incluidas en el aparato estatal o fuertemente financiadas por recursos presupuestarios del Tesoro.** Esto porque su inserción en el aparato estatal tiene fuertes implicaciones para el debate en torno de su misión, finalidades y desafíos.” (Pacheco, 2000).

De ahí se deriva la primera implicación para el debate de estas escuelas como centros de excelencia: ¿Qué grado de autonomía dichas escuelas deben buscar, en relación a las políticas de gobierno para la gestión pública? ¿Cómo se expresa, en la práctica, tal grado de autonomía? ¿Cuáles son las condiciones que facilitan el ejercicio de esta autonomía?

Algunas instituciones, decididas a afianzar su autonomía, consideran como condición, necesaria y suficiente para ello, la existencia de arreglos formales y reglas de funcionamiento para la dirección: por ejemplo, tener un Consejo Director elegido por la comunidad a la que prestan servicio, tener un mandato para sus directivos con garantía de permanencia en el cargo por un determinado período.

En la práctica, a tales reglas formales no ha correspondido un mayor o menor grado de autonomía. Procesos electorales para la dirección son conducidos por gabinetes, a veces con una lista única de candidatos. En algunos casos, la existencia de un mandato fijo de los directivos llega a perjudicar la actuación de la escuela de gobierno: un gobierno deja de recurrir a su contribución cuando no considera

importante sus propias acciones, o cuando las considera como un “reducto de oposición”. Consideramos que las más efectivas condiciones para el ejercicio de determinado grado de autonomía de las escuelas de gobierno residen en la competencia de sus cuadros técnicos y directivos y en la relevancia de sus acciones para la mejoría de la gestión pública. Se trata, por lo tanto, de condiciones sustantivas, que no pueden ser sustituidas por condiciones meramente formales.

La expresión concreta del grado de autonomía, ya sea él mayor o menor, tendrá también que ser sustantiva, y no formal. No es posible asegurar la autonomía a la escuela de gobierno apenas por medio de un estatuto, por ejemplo. Lo importante aquí es la calidad de la contribución de la escuela de gobierno, por medio de sus productos y servicios, lo que depende de su perspicacia para identificar puntos críticos de la gestión pública, de la pertinencia y la agilidad de sus propuestas, de la clareza de su misión y del enfoque de sus acciones - no confundirse con una institución académica ni tampoco político-partidaria.

Resta aún la cuestión del grado de autonomía. No es posible ignorar que estas instituciones forman parte del aparato del Estado, lo que aleja cualquier pretensión de autonomía total en relación al gobierno. Tampoco es deseable que estas instituciones funcionen como engranajes del juego político-partidario, lo que desvirtúa la esencia de su finalidad, que no es política y sí de prestación de servicios y de prospección. Una de las alternativas más prometedoras, para conciliar la tensión entre “institución de gobierno” y “centro de conocimientos aplicados en gestión pública” puede ser dispuesta tomándose en cuenta el **alineamiento** de la escuela de gobierno a las políticas públicas orientadas hacia la mejoría de la gestión, combinado con **capacidad analítica y propositiva** sobre dichas políticas. Esto requiere que se distinga claramente la esfera de las políticas públicas de la esfera mayor del ejercicio político. Requiere también, una vez más, solidez y consistencia de sus acciones y competencia de sus técnicos y directivos.

### **Escuela corporativa de gestión para el gobierno**

A semejanza de las “universidades corporativas”, desarrolladas por grandes empresas privadas para asegurar el alineamiento de la capacitación a los valores y desafíos estratégicos que dichas empresas enfrentan, el gobierno necesita de su “escuela corporativa de gestión”.

El desarrollo permanente de las personas es actualmente una necesidad imperiosa, ya sea en el sector privado o en el sector público. Tradicionalmente considerada como una función de las áreas de Recursos Humanos, la capacitación en el sector público fue practicada durante mucho tiempo como un medio de satisfacer determinados anhelos de los funcionarios. Una de las expresiones de ese entendimiento era el proceso de “selección de necesidades de entrenamiento”, donde el área de RH hacía circular, entre los funcionarios, una encuesta sobre sus demandas individuales por cursos, después consolidadas en listas de “demandas por entrenamiento de la organización”, donde las mayores prioridades correspondían a los temas de mayor incidencia de las demandas individuales.

Esta forma de procesar la capacitación no ayuda a estimular el desarrollo de funcionarios para alcanzar los resultados deseados. La literatura destaca la necesidad de vincular la capacitación a los objetivos estratégicos de la organización, indicando la gestión de competencias como el mejor procedimiento metodológico que debe ser seguido: a partir del planeamiento estratégico de la institución, se desdoblán las competencias requeridas para sus cuadros; después, se delinear las competencias existentes, comparándolas con las necesarias, identificándose las lagunas de competencias, analizándose en seguida cuáles de esas competencias pueden ser desarrolladas por un programa de capacitación. Este es el camino por el cual se puede buscar eficacia de las acciones de capacitación.

Por otra parte, considerándose la oferta de capacitación, corresponde al gobierno definir, a nivel estratégico, su agenda de prioridades para la mejoría de la gestión pública. Corresponde, después, a las escuelas de gobierno, desdoblarse competencias comunes que deberán ser desarrolladas por todas las instituciones públicas, incluyendo ahí un conjunto de valores que deberán ser practicados por los agentes públicos. Esto significa que, en el área de la capacitación de agentes públicos, no es adecuado estructurar la oferta de programas apenas a partir de las “necesidades de la demanda de las instituciones-clientes”, pues, por una parte, esta demanda aún está procesando una nueva forma de abordar estratégicamente la capacitación, y por otra parte el gobierno, considerado en su conjunto, es también “institución-cliente” y tiene desafíos estratégicos para ser alcanzados en lo que se refiere a la mejoría de la gestión.

La oferta de capacitación para la mejoría de la gestión pública es actualmente un mercado, donde concurren escuelas de gobierno, universidades, empresas privadas de consultoría y otros (Borins, 2000). Esta competencia puede ser útil para el sector público, sustituyéndose el monopolio de las escuelas de gobierno que ellas mismas incentivaron en los años 80 e inicio de la década de los 90. Las escuelas de gobierno pueden y deben sacar provecho de su posición estratégica, en el interior del aparato del Estado, si saben identificar con claridad la agenda de cambios para la gestión pública, y a partir de ahí formular programas de capacitación, convirtiendo esto en su ventaja comparativa en relación a los demás proveedores en el mercado de capacitación.

De ahí se deriva que las escuelas de gobierno serán más eficaces al constituirse como “escuela corporativa de gestión del gobierno”, desarrollando productos y servicios alineados a la agenda de gobierno para la gestión pública. La gestión, y el gerenciamiento a todos los niveles, desde el estratégico hasta el operativo, no es apenas un conjunto de herramientas: es también un conjunto de valores que deberán ser practicados por todos los gerentes y directivos; de ahí se deriva el interés y la utilidad de que el gobierno pueda contar con su “escuela corporativa”, para la transmisión de aquellas herramientas y de esos valores.

Algunos gobiernos ya percibieron el alcance de esa visión, para sus escuelas de gobierno: podríamos citar a Canadá, con el CCMD - Canadian Centre for Management Development, o al Reino Unido con el CMPS - Centre for Management and Policy Studies, al cual está ligado el Civil Service College. Otros aún no tienen una visión clara sobre el rumbo estratégico de las escuelas de gobierno; en estos casos, la iniciativa puede surgir de las propias escuelas de gobierno, al afianzar su interés en convertirse en escuelas corporativas del gobierno para la mejoría de la gestión pública, concretizando dicha posición en su planeamiento estratégico y en su relación de productos y servicios.

### **Excelencia, anticipación de tendencias e innovación: el radar**

Una escuela corporativa de gestión del sector público, en busca de la excelencia, no es apenas una transmisora de prioridades de gobierno para la mejoría de la gestión. Para convertirse en un centro de excelencia, tiene que ejercitar una importante función de **radar** de las mejores prácticas de gestión, tratando de identificar tendencias y buenas prácticas en su país y en el exterior. Como afirma el Civil Service College: “We regularly update the public sector database with information about good practice from particular areas of government business. Our aim is for the database to become a repository of good practice which we can then disseminate across the public sector through our training and consultancy programmes” (Civil Service College, Directory 1999-2000, p. xvii).

La gestión del conocimiento en gestión pública se torna, por lo tanto, una función estratégica que deberá ser desarrollada por las escuelas de gobierno. El conocimiento y las buenas prácticas de gestión

están siendo ejercitados en el día a día de los gerentes y directivos públicos; es necesario captar este conocimiento, sistematizarlo, legitimarlo como coherente con los valores éticos y gerenciales que se quiere practicar, y difundirlo entre la comunidad de prácticas constituida por los gerentes y directivos públicos.

Por otra parte, es necesario transformar este conocimiento en nuevos productos y servicios. Este es el carácter aplicado de la **innovación** que deberá ser practicado por las escuelas de gobierno: transformar el conocimiento sobre buenas prácticas de gestión en nuevos productos y servicios a disposición del conjunto de las organizaciones públicas.

### **Otros instrumentos: el filtro y el rayo X**

No siempre las buenas prácticas de gestión, identificadas por medio de *benchmarking* internacional, o aquellas desarrolladas en el sector privado, son aplicables a la realidad del sector público en un determinado país: es necesario analizar de forma permanente la **pertinencia** de dichas prácticas a las necesidades del país y de su administración pública.

De esta forma, corresponde a las escuelas de gobierno, en la búsqueda por convertirse en centros de excelencia en gestión pública, ejercer un papel de **filtro** de las tendencias y mejores prácticas identificadas, aplicándolo sobre la realidad del sector público en su contexto. Para esto, corresponde también a las escuelas de gobierno tratar de conocer a profundidad el real funcionamiento de la administración pública en su país, orientando sus estudios hacia un **rayo X** sobre las prácticas de gestión pública.

De esta forma, las actividades de estudios e investigaciones, en las escuelas de gobierno, ganan utilidad y delimitación - lo que resuelve un antiguo dilema de estas actividades, que propendían a “autonomizarse” en el interior de las escuelas de gobierno y a confundirse a sí mismas como investigación académica. El ejercicio permanente del filtro - el conocimiento del funcionamiento de la administración pública, y del radar - la identificación de buenas prácticas de gestión, ayudan a delimitar y dar sentido a la investigación y estudios que deberán ser practicados por las escuelas de gobierno: no la investigación teórica o académica, sino la investigación relevante para analizar el proceso de *good management* y *good governance*, capaz de entender el fenómeno y sus causalidades. Esta es, a propósito, la orientación para las actividades de investigación en centros de excelencia en desarrollo de ejecutivos privados, como el INSEAD, en Francia.

### **Excelencia y efectividad: el sensor**

Borins (2000) identifica, entre las tendencias recientes relacionadas con la capacitación de agentes públicos, la creciente preocupación de las instituciones-demandantes con la evaluación de resultados de las inversiones realizadas en entrenamiento, para saber si la capacitación está realmente agregando valor.

Esta preocupación también debe ser “internalizada” por las escuelas de gobierno, como instituciones que ofertan capacitación: para alcanzar niveles de excelencia, las escuelas de gobierno deben generar productos y servicios que agreguen valor inmediato al desempeño de la administración pública.

Esto implica que una de las metas que deberán ser perseguidas por estas escuelas de gobierno, como centros de excelencia, debe ser la búsqueda de **efectividad**: pasar de la idea de **productos** para la idea de **resultados** que deberán ser alcanzados con la capacitación.

Corresponde, por lo tanto, a las escuelas de gobierno, procurar evaluar el impacto de sus acciones en las organizaciones-clientes, tratando, siempre que sea posible, de hacer funcionar un **sensor** sobre los cambios y los resultados deseados.

Esta función no es fácil de ser ejercida. Por una parte, implica costos que no siempre son posibles de ser asumidos, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias. Por otra parte, existe dificultad metodológica para evaluar el impacto de determinada capacitación sobre los cambios deseados por una organización pública, ya que las variables que condicionan el éxito de ese cambio son innumerables, siendo difícil aislar la contribución de la variable “capacitación”. Como posibles alternativas, las escuelas de gobierno deben tratar de conectar su sensor en programas o clientes estratégicos, y en asociación con estas instituciones procurar evaluar el impacto de sus programas.

De todas formas, la simple “internalización” de esta preocupación con la agregación de valor, y no apenas con la producción (*delivery*) de cursos, puede llevar a las escuelas de gobierno a perfeccionar sus procesos de planeamiento estratégico, pasando de la preocupación exclusiva con productos para la preocupación con resultados. Como uno de los desdoblamientos, será necesario reanalizar los indicadores con los cuales estas escuelas han trabajado. En general, los indicadores son expresados en medidas de *outputs*: cantidades de personas/día capacitadas. Estos indicadores son importantes, pues permiten comparaciones de eficiencia y de amplitud de la actuación de la escuela de gobierno<sup>3</sup>. Pero deben ser complementados por algunos indicadores de *outcomes*: valor agregado por algunos de los programas a desafíos de gobierno o instituciones estratégicas.

De esta forma, además de medir la satisfacción de los entrenamientos al final de los cursos, las escuelas de gobierno deben procurar evaluar el impacto de sus acciones y la satisfacción de sus organizaciones-clientes.

### **Centros de excelencia y de aprendizaje permanente**

Como sugiere el estudio pionero concebido por el CCMD, las escuelas de gobierno orientadas hacia el desarrollo gerencial deben tratar de ser *learning leaders*: instituciones que ayudan a las demás organizaciones públicas para que se transformen en *learning organisations*.

Como presupuesto, las escuelas de gobierno, en su búsqueda por la excelencia, deben ellas mismas tratar de desarrollarse como centros de aprendizaje permanente: aplicar internamente lo que enseñan en sus programas, procurando coherencia entre el discurso y la práctica; someterse a la evaluación permanente y a la comparación con organizaciones similares; aprender con los errores y tratar de superar obstáculos; realizar la gestión del conocimiento internamente, registrando y legitimando sus experiencias; atraer, invertir en y retener profesionales altamente calificados, que demuestren *expertise* en los temas en los que la escuela actúa; buscar proveedores y colaboradores de reconocido nivel de excelencia.

Esto implica definir y practicar internamente una serie de directrices gerenciales, con énfasis en la cuestión del gerenciamiento de sus cuadros. Algunas de estas escuelas, como la ENAP-Brasil,

---

<sup>3</sup> Un esfuerzo pionero de *benchmarking* entre escuelas de gobierno orientadas hacia el desarrollo gerencial está siendo realizado por el CCMD – Canadian Centre for Management Development, que contrató al estudio “Learning Leaders: International trends in Public Service Management Development”, con el objetivo de comparar la actuación de las siguientes instituciones: CCMD-Canadá, ENAP-Brasil, IFA-Bélgica, HAUS-Finlandia, BaköV-Alemania, INTAN-Malasia, IPAM-Singapur y CMPS-Reino Unido. Solo una versión preliminar del informe del estudio ya fue elaborada, aún no disponible para consulta.

enfrentan serias limitaciones para ampliar sus cuadros de funcionarios, teniendo en cuenta las restricciones de gobierno con vistas a garantizar el equilibrio fiscal. De esta forma, tienen que ser desarrolladas estrategias alternativas, entre las cuales la búsqueda de eventuales colaboradores, profesionales o instituciones de excelencia, y el desarrollo de estrategias de **trabajo en red** con dichos colaboradores.

En la medida en que estas escuelas de gobierno vayan adquiriendo importancia y relevancia para el gobierno, se pueden suponer otras alternativas - como la vinculación temporal de funcionarios experientes a sus cuadros, por ejemplo, durante la “cuarentena” después que dejan puestos estratégicos. En el caso del CCMD-Canadá, ya se tornó una práctica recibir temporalmente a altos funcionarios, por períodos de uno o dos años, que pasan a integrar su equipo de trabajo.

Pero el mayor desafío, para las escuelas de gobierno, es el de realizar una **gestión severa de competencias** de sus cuadros, sobre todo en los niveles gerenciales, enfrentando situaciones difíciles de sustitución de personas, ya sean ellas nuevos o antiguos funcionarios. No es posible alcanzar niveles de excelencia con una gestión complaciente de personas. Esto implica, además de coraje por parte de sus directivos, una política de comunicación efectiva y sincera, tornando explícitas las decisiones y sus motivaciones, en especial entre los *stakeholders* internos - sus funcionarios, que tienden a resistir a la cultura de evaluación de desempeño. Acciones coherentes y constantes por parte de la dirección - a quien corresponde liderar este proceso mediante el ejemplo - son fundamentales para vencer dichas resistencias.

En lo que se refiere a la atracción de nuevos colaboradores, en gran parte de los casos, las escuelas de gobierno enfrentan restricciones para atraerlos mediante el aumento de la remuneración. Lo que pueden ofrecer, como atractivo para nuevos cuadros calificados, es sobre todo la oportunidad y el desafío del aprendizaje permanente, y la satisfacción de pertenecer a una institución que está impulsando cambios deseados en la gestión pública.

### **e-learning: mitos y riesgos**

La capacitación, tanto de agentes públicos como en el sector privado, viene demandando requisitos tecnológicos crecientes. Favorecer entrenamientos a distancia, sincronizados o no, o sistematizar experiencias de comunidades de prácticas son campos donde la tecnología de la información ha incorporado importantes recursos. En el sector público, estas tendencias coinciden con el enorme esfuerzo de “gobierno electrónico”, presente actualmente en muchos países<sup>4</sup>.

Las escuelas de gobierno están colocadas frente al desafío tecnológico en sus programas de capacitación. Deben, por lo tanto, estar atentas a algunos de los mitos y riesgos que este tema trae consigo. El mito más fuerte relacionado al uso de la tecnología de la información para la capacitación insiste en que la interacción tiene que ser total - entre entrenado e instructor, entre entrenados entre sí. Esto ha llevado a una enorme sofisticación de los requisitos tecnológicos “necesarios”, aumentando costos de inversión, y a veces tornando la decisión tecnológica más importante que el contenido de lo que se va a impartir.

Existe el riesgo de privilegiar la decisión sobre la tecnología de soporte, en detrimento de la decisión

---

<sup>4</sup> El III Foro Global, realizado en Nápoles en marzo del 2001, comprobó la extensión del fenómeno del *e-govern*: más de 130 delegaciones de países presentes, con experiencias ya implantadas o en fase de implantación de “gobierno electrónico”. Consideramos que el gobierno electrónico es actualmente la característica de mayor convergencia en las tendencias de cambio del sector público.

sobre el contenido o el público meta de la capacitación. Existe también el riesgo de aceptar el “paquete-solución” ofrecido por los diversos proveedores, dejando de colocar en primer plano los objetivos estratégicos de la capacitación y los segmentos que se pretende alcanzar. Otros riesgos se derivan de la rápida obsolescencia de equipos y *softwares*, lo que motiva que la decisión de inversiones tenga que ser aún más cautelosa.

Difícilmente las escuelas de gobierno se escapan a tener que tomar decisiones estratégicas sobre inversiones en tecnología de la información. Para enfrentarlas, deberán ampliar sus equipos técnicos especializados en TI, y además de todo, no perder el hilo lógico de la decisión - la tecnología como un apoyo, que no puede sustituir la visión estratégica de a quién capacitar y en qué.

### **Eficiencia y nivel de recursos**

Uno de los requisitos para que las escuelas de gobierno se afiancen como centros de excelencia para la gestión pública implica en el uso eficiente de los recursos públicos - la conciencia de costos, el no desperdicio, la optimización de los recursos disponibles. Este desafío está lanzado para todo el sector público; las escuelas de gobierno pueden destacarse en el liderazgo de esta gestión responsable.

Al mismo tiempo, algunas escuelas de gobierno tendrán que luchar por más recursos, ya sean ellos procedentes del Tesoro o de ingresos propios, para enfrentar los requisitos de la búsqueda de la excelencia: serán necesarios recursos que permitan ejercer las funciones de prospección, innovación, trabajo en red con centros de excelencia y cooperación internacional, además de recursos para promover la actualización tecnológica permanente.

### **Excelencia y reconocimiento de los *stakeholders***

Para concluir, resta la cuestión de quién debe reconocer a una escuela de gobierno como centro de excelencia. Sugerimos que el reconocimiento debe ser conquistado entre sus *stakeholders*:

- directivos máximos del gobierno, que deben ver a la escuela de gobierno como un recurso para implementar las políticas de gestión pública, pero también como una fuente de información para sustentar decisiones sobre nuevas políticas;
- directivos y gerentes estratégicos de las organizaciones públicas, que deben considerarla como un farol de nuevos conocimientos aplicados a la solución de problemas de gestión específicos del sector público, y como un lugar donde sus demandas tienen respuesta calificada y ágil;
- sus propios funcionarios, que deben comprender los desafíos estratégicos de esas instituciones, concibiendo el alineamiento a las políticas de gobierno como una oportunidad que debe ser más aprovechada mientras más competentes sean sus cuadros para desempeñar también funciones prospectivas y de proposición;
- sus colaboradores eventuales, socios y proveedores, cuya motivación debe derivarse de la oportunidad de participar activamente en los cambios que se llevan a cabo en el sector público, y de vincularse a una institución de excelencia - y mucho menos como fuente de ganancias o lucros;
- sus entrenados y sus egresados, que deben evaluar positivamente sus productos y servicios mientras son suministrados - por la presteza de los profesionales y la actualidad de los contenidos, y después - por la aplicabilidad a la solución de problemas concretos;

- y también entre las instituciones similares, orientadas hacia el desarrollo de profesionales para el sector público, que deben reconocer a la escuela de gobierno como una referencia en su área de actuación.

Los intereses y puntos de vista de esos *stakeholders* no siempre son coincidentes. Corresponderá a la escuela de gobierno, para poder consolidarse como centro de excelencia en gestión pública, gerenciar sus *stakeholders* y posibles conflictos de interés, en un trabajo permanente de construcción institucional, mediante una comunicación permanente y atenta.

### **Referencias bibliográficas**

- Pacheco, Regina Silvia (2000), “Escolas de governo: tendências e desafios – a ENAP em perspectiva comparada”, *Revista do Serviço Público* 51(2):35-53.
- Borins, Sandford (2000), “Trends in training public managers: a report on a Commonwealth Seminar”, *International Public Management Journal* 2 (2A):299-314.

### **Reseña biográfica**

Regina Silvia Pacheco é presidente da ENAP desde março de 1995. Formada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo, com doutorado em Desenvolvimento e Gestão Urbana pela Université de Paris XII, é professora licenciada da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP-FGV, onde coordenou, entre 1990 e 1994, o Mestrado em Administração Pública e Governo. Atuou como coordenadora geral do Consórcio Intermunicipal do Grande ABC, entre 1990 e 1992 – uma experiência inovadora de gestão supra-municipal, reunindo sete municipalidades na região industrial do ABC (Grande São Paulo).

Regina Silvia Pacheco : ENAP – Presidência  
SAIS Área 2<sup>A</sup>  
70610-900 Brasília, DF – Brasil  
tel. 55.61.445.70.21  
fax: 55.61.445.71.67  
e-mail: [regina.pacheco@enap.gov.br](mailto:regina.pacheco@enap.gov.br)