



**Traducción**  
**Construyendo una nueva élite**  
**Project Syndicate**

28 abr.2021

Ngairé Woods<sup>1</sup>

*Al igual que muchos países, Francia enfrenta el desafío de construir una administración pública lo suficientemente ambiciosa como para atraer personas con propósito y talento, pero también lo suficientemente abierta para reclutar de una sección transversal mucho más amplia de la sociedad. Jugar con la prestigiosa École Nationale d'Administration no logrará esto.*

OXFORD - El 8 de abril, el presidente francés Emmanuel Macron anunció que cerrará la escuela de posgrado de élite de Francia para la formación de líderes públicos, la École Nationale d'Administration (ENA). Macron, él mismo un *énarque* (como se conoce a los graduados), dice que quiere fomentar la igualdad de oportunidades y la excelencia nacional, y responder mejor a los desafíos del COVID-19. Pero la eliminación de ENA probablemente representará solo un paso insignificante hacia este objetivo.

Irónicamente, ENA fue establecida en 1945 por el general Charles de Gaulle para dividir a la élite francesa y anular un sistema de mecenazgo y botín que había producido una administración pública corrupta e ineficiente. Por lo tanto, la admisión a la escuela estaba sujeta a un examen competitivo, y a los lugares ganadores se les ofrecía un salario por sus estudios.

De manera similar, las reformas Northcote-Trevelyan del Reino Unido un siglo antes, que se basaron en la experiencia de Sir Charles Trevelyan en la erradicación de la corrupción en la administración pública india de Gran Bretaña, así como en el ejemplo de la China imperial, buscaron introducir el reclutamiento mediante un examen competitivo abierto y hacer que la promoción se base en el mérito. Posteriormente, casi todos los países, desde Estados Unidos, Japón y China hasta Ghana y Nigeria, han tratado de incorporar la meritocracia en su administración pública, muchos mediante el uso de exámenes.

El problema actual es que el sistema de exámenes ya no sirve para identificar talentos e igualar oportunidades, sino que ha impulsado un mercado en crecimiento en la costosa educación preparatoria privada que beneficia a los estudiantes más ricos. Entonces, mientras que el 29% de los estudiantes de la ENA en la década de 1950 provenían de la clase trabajadora, en 2003 era solo el 9%.

Del mismo modo, las pruebas estandarizadas de ingreso a la universidad de EE. UU., originalmente destinadas a ayudar a las mejores universidades a diversificar su grupo de solicitantes más allá de los estudiantes ricos de las escuelas preparatorias exclusivas, ahora se

---

<sup>1</sup> Ngairé Woods es Decana de la Escuela de Gobierno Blavatnik de la Universidad de Oxford.



consideran "una representación del privilegio". Este año, se produjo una revolución cuando las interrupciones de COVID-19 significaron que los departamentos de admisiones de las universidades tuvieron que hacer que los resultados de las pruebas fueran opcionales. Esto condujo a un gran aumento de solicitudes para las mejores escuelas y para clases de primer año más diversas. La Universidad de California, Los Ángeles, por ejemplo, informó un aumento del 48% en los solicitantes afroamericanos, un aumento del 33% en los solicitantes hispanos y un aumento del 16% en los solicitantes indígenas estadounidenses.

En el Reino Unido, los alumnos de escuelas privadas de pago tenían hasta hace poco siete veces más probabilidades de obtener una plaza en Oxford o Cambridge que los de escuelas públicas no selectivas. Oxford ahora usa datos contextuales que consideran los antecedentes individuales de los estudiantes para comprender sus logros, lo que está aumentando la diversidad de los estudiantes, pero la eliminación de ENA probablemente representará solo un paso insignificante hacia este objetivo.

Luego está el problema de las universidades de élite que dependen en gran medida de los exámenes para evaluar, perforar y clasificar a sus estudiantes, como lo hace la famosa ENA (Macron quedó quinto en su grupo). Un enfoque más eficaz se centraría en las habilidades interpersonales vitales para un buen servicio público, como aprender a movilizar, apoyar y alentar a los demás, y discernir las habilidades de las personas. Un servicio público diverso será más fuerte solo si los responsables saben cómo hacer de la diversidad una fortaleza.

ENA fue una solución a dos grandes desafíos. En 1945, Francia necesitaba atraer al mejor talento posible a su administración pública para contribuir al proceso de reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. Del mismo modo, el gobierno necesitaba comprender y representar a una amplia gama de ciudadanos, ricos y pobres, y demostrar que podía servirles mejor que el comunismo.

Hoy en día, muchos gobiernos se enfrentan a una tarea similar. Para recuperarse rápidamente de la pandemia (como ya lo está haciendo China), deben intervenir después de décadas de retroceder. Y deben reconstruir la confianza pública frente a una poderosa reacción populista contra el gobierno "elitista".

Por lo tanto, las admisiones a las escuelas profesionales deben reflejar las necesidades del sector público en lugar de lo que es conveniente desde el punto de vista administrativo. Esto podría significar depender menos de los puntajes de las pruebas y más en medidas alternativas de capacidad, que requieren tiempo, juicio experimentado y recursos adecuados para desarrollar e implementar. La educación de los líderes públicos también requerirá que las organizaciones del sector público inviertan en el apoyo a los estudios de sus empleados y una amplia recaudación de fondos para que pueda asistir una amplia gama de estudiantes.

Mantener a estos líderes en el servicio público es otro desafío. Cuando se le preguntó por qué los énarques están eligiendo cada vez más al sector privado sobre la administración pública, un



estudiante reciente dijo que los ministerios del gobierno francés estaban empleando grandes firmas de consultoría para tomar decisiones estratégicas que los graduados alguna vez tomaban.

El gobierno francés ha firmado al menos 575 contratos con consultorías privadas desde octubre de 2018, para servicios que van desde el desarrollo de planes de recuperación económica hasta trazar una transición de cero emisiones de carbono para ayudar a combatir el COVID-19: McKinsey & Company, no el Ministerio de Salud, parece liderar el despliegue de vacunas en el país. Asimismo, el sistema de prueba y rastreo del COVID-19 del Reino Unido fue creado casi en su totalidad por consultores y empresas de subcontratación. El gobierno del Reino Unido incluso ha recurrido a consultores para que le asesoren sobre cómo reducir su dependencia de los consultores.

Si los gobiernos dan el emocionante trabajo político a empresas externas, algunos de los mejores funcionarios públicos se irán. Por el contrario, las agencias públicas inteligentes, por ejemplo en Singapur, asignan asignaciones estratégicamente importantes a sus mejores empleados para retenerlos y desarrollar sus habilidades.

Además, cuando los políticos y sus asesores denigran a los "burócratas" o "la mancha" (como un ex asesor del gobierno del Reino Unido describió al servicio civil británico), bien pueden estar creando una profecía autocumplida. Si la narrativa es que el sector público es inútil, ¿qué esperanza hay de que atraiga o mantenga a personas destacadas?

El exitoso lanzamiento de la vacuna del COVID-19 en Gran Bretaña ha destacado los beneficios de mantener al gobierno en el asiento del conductor, reforzado por líderes del sector privado dispuestos a ayudar pro bono. Este arreglo combina lo mejor del sector público - la confianza de la gente en las instituciones que están vacunando a la gente - con las ventajas de un enfoque de capital de riesgo para evaluar el riesgo y asignar recursos.

Tres semanas después del anuncio de Macron, ahora está claro que no está aboliendo ENA, sino más bien reduciendo su ingreso anual (de 80 estudiantes a 40) y renombrándolo. Pero el desafío para Francia es construir una administración pública lo suficientemente ambiciosa como para atraer a personas con propósito y talento, pero también lo suficientemente abierta para reclutar de una sección transversal mucho más amplia de la sociedad. Jugar con ENA no logrará esto.