

UNIVERSIDAD AUSTRAL

Escuela de Gobierno, Política y Relaciones Institucionales

Maestría en Políticas Públicas

Trabajo Final para optar al título de Magíster en Políticas Públicas de la Facultad de Derecho de la Universidad Austral

Competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión, el Programa de Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires.

Autora

Licenciada S. Carolina Bellomo Sanchez

Director: Dr. Alberto Bonifacio

Co-directora: Dra. María Laura Pagani

20 de noviembre de 2021- Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera agradecerles a Alberto Bonifacio y María Laura Pagani, por su dedicado acompañamiento y guía durante estos dos años.

A la Escuela de Gobierno de la Universidad Austral, por brindarme la posibilidad de reflexionar y repensar de manera crítica e innovadora en relación al hacer público.

A la Fundación Hanns Seidel, por darme la oportunidad de realizar esta experiencia de crecimiento y de aprendizaje.

A Sofía del Carril, por su escucha y atención a lo largo de camino.

A todos y cada uno de los entrevistados, especialmente a los Expertos y las Expertas en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aries, quienes enriquecieron esta investigación con sus voces.

A Solange Costoya y Ricardo Della Mottamis, con quienes dimos el paso inicial y me alentaron en esta nueva producción.

A mis amigos, por el apoyo incondicional en todo este proceso, especialmente a Marita Mac Allister porque su comprensión y humor fueron de gran ayuda en este recorrido.

A Bernardo, por estar siempre a mi lado.

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Capítulo I: Marco Teórico	4
I. a) Eje Temático: Las personas y las organizaciones	4
I. b) Eje Temático: Competencias Laborales	5
I. c) Eje Temático: Estatidad y Burocracia Estatal	6
I. d) Eje temático: Competencias Laborales en el ámbito Público	9
Capítulo II: Antecedentes	12
II. a) La vacancia del abordaje de la PBA. ¿Por qué estudiar la PBA?	12
II. b) El empleo público en la PBA	13
II. c) Estudios previos sobre el Programa	16
II. d) Estudios relevantes sobre perfiles y competencias	17
Capítulo III: Marco Metodológico:	21
III. a) Marco general y específico de investigación	21
III. b) Estrategia general de investigación	23
III. c) Objetivo General	24
III. d) Objetivos Específicos	25
III. e) Acerca de las Competencias	25
III. f) Fuentes de Información	28
Capítulo IV: El Programa EGP– Su Génesis	34
IV. a) Contexto Político y Marco Normativo	34
IV. b) Creación del Programa - Decreto N° 2133/09	36
IV. c) Perfiles y Requisitos.	39
IV. d) Etapa de Convocatoria e Inscripción	42
IV. e) Etapa de Selección	42
IV. f) Etapa de Formación	43
IV. g) Etapa de Designación	44
IV. h) A modo de síntesis	45
Capítulo V: Analizando el hacer de los/as EGP	47
V a) En el marco de las AT	48
V.a.1) Etapa inicial de la AT	48

V. a. 2) Etapa de desarrollo de la AT	52
V b) Formación y aprendizaje continuo	58
V. c) La mirada de los organismos	61
Capítulo VI: Continuando con el análisis de las Competencias de los/as EGP.	67
VI. a) La APP como marco de acción de los/as EGP.....	67
VI. b) Un hacer colectivo y colaborativo	70
VI. c) Las temáticas de las AT	73
VI. d) El trabajo en equipo y el hacer compartido	77
VI. e) Vinculación entre el saber teórico y el saber práctico.....	80
VI. f) Los resultados alcanzados	84
VI. g) El saber estatal	86
Capítulo VII: Reflexiones Finales.....	90
Índice Bibliográfico	94
Anexos.....	102

Índice de Tablas e Ilustraciones

Gráfico 1 Niveles de aprendizaje	20
Gráfico 2 Refuncionalización del Programa EGP	22
Gráfico 3 Línea de tiempo de la dependencia funcional del Cuerpo de Expertos.....	39
Gráfico 4 Funcionarios a cargo del Programa desde 2009 hasta 2013.....	45
Gráfico 5 Resultado de encuestas de satisfacción de las AT realizadas a Organismos en 2019 .	63
Gráfico 6 Organismos y jurisdicciones asistidas entre el año 2013 y 2020	68
Gráfico 7 Temáticas de las Asistencias Técnicas realizadas entre 2013 y 2020	74
Tabla 1 Lista de entrevistados.....	30
Tabla 2 Cuadro comparativo entre experiencias nacionales y provinciales	41
Tabla 3 Correspondencia entre las Encuestas de Desempeño y las Competencias	62
Tabla 4 Competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión de los/as EGP	93

Índice de Abreviaturas

AG: Administrador Gubernamental

APN: Administración Pública Nacional

APP: Administración Pública Provincial

AT: Asistencia Técnica

EGP: Expertos en Gestión Pública

IPAP: Instituto Provincial de la Administración Pública (Nacional)

PBA: Provincia de Buenos Aires

PEGP: Programa Expertos en Gestión Pública

ProMeCI: Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional

RRHH: Recursos Humanos

SGG: Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires

SSEPyGB: Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes

SSME: Subsecretaría de Modernización del Estado

UNTREF: Universidad de Tres de Febrero

Resumen

En la presente investigación indagamos, las competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión presentes en el hacer de los/as Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires. Consideramos este Programa como el único caso de profesionalización en el escalafón general de la Administración Pública Provincial.

Con el objeto de generar un insumo que aporte a los decisores públicos, conocimiento y alternativas para futuros cursos de acción, realizamos un estudio de caso instrumental, sustentado en el diálogo directo con los propios actores y con especialistas. Nos centramos en las personas que ejecutan las acciones y poseen un saber estatal producto de un hacer concreto y situado.

El contexto actual en el que se encuentra el Programa próximo a un nuevo vencimiento de las designaciones nos significa una oportunidad para reflexionar sobre las competencias en relación al perfil de estos agentes públicos, según el modelo de competencias. De manera tal de propender a la consolidación y sustentabilidad de un Programa que mediante un hacer reflexivo, colectivo y colaborativo de las Asistencias Técnicas (a lo largo de estos 8 años) ha contribuido con el diseño e implementación de mejoras en la gestión en diversos organismos de la Administración Pública Provincial y municipal.

Palabras clave: Administración Pública - Competencias - Expertos en Gestión Pública - Provincia de Buenos Aires – Saber estatal.

Abstract

Throughout this research, the institutional, functional and managerial competencies of Buenos Aires province's Public Management Experts Program will be analysed. We consider this program to be the only case of professionalization within general ranks of public servants within the Provincial Administration.

An instrumental case study is carried out, supported by direct dialogue with the intervening subjects as well as with relevant specialists. While doing so we intend to positively contribute in the decision-making process within public administration by improving the available knowledge on this field. Our focus is set on individuals who have state-knowledge as a result of being those carrying out the jobs and tasks required by the administration.

Given that a new due date for personnel appointments is soon to arrive a favourable context is provided to explore the relation between the current arrangement between the agents profile's and their responsibilities, according to the competency model. While doing so, we intend to consolidate the sustainability of a program that has - through a reflective, collective and collaborative action of the technical assistance (throughout 8 years)- contributed to the design and implementation of improvements in management in various bodies of the provincial and municipal public administration.

Keywords: Public Administration - Competences - Experts in Public Management - Province of Buenos Aires - State knowledge.

Introducción

Este trabajo se propone indagar, mediante un estudio de caso instrumental, al respecto de las competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión necesarias para la actualización del perfil de Expertos en Gestión Pública (EGP) de la Provincia de Buenos Aires. Ello se encuentra en continuidad con la investigación iniciada en el trabajo grupal integrador realizado por Bellomo Sanchez, Costoya y Della Motta (2020)¹. En el cual se analizó el Programa de EGP de la Provincia de Buenos Aires, implementado en el año 2009 (Decreto N° 2133/09). Es de destacar que la principal función de los/as EGP es asistir en la toma de decisiones gubernamentales, brindando apoyo técnico para la implementación de mejoras en la gestión a los organismos provinciales y municipales. Como elemento relevante, se considera que dicho Programa, representa el único caso de profesionalización en el escalafón general (Ley N° 10.430) en el ámbito de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires.

Como resultado, de ese trabajo, se diseñó la refuncionalización gradual y progresiva del Programa, con base en tres pilares estratégicos: profesionalización; fortalecimiento institucional; y generación de valor público. La consolidación del Programa representa un requisito indispensable para potenciar el efecto sinérgico que aportan los resultados alcanzados mediante la modalidad de trabajo de las Asistencias Técnicas (AT). Lo cual requiere, entre otras cuestiones, impulsar la escalabilidad de este Programa (Bellomo Sanchez et al., 2020).

Es ese marco, la presente investigación representa real relevancia para cubrir las vacantes actuales y realizar una nueva convocatoria del Programa. Es de destacar que, las competencias laborales definidas en el perfil de los/as EGP no se han revisado ni modificado desde su formalización² en el año 2009. En este sentido, Laura Zuvanic³ advierte que los subsistemas de gestión de recursos humanos requieren ser analizados con una periodicidad de dos o tres años y recomienda concentrar los esfuerzos en mejoras progresivas más que reformas integrales.

De esta manera y considerando la principal función de los/as EGP, repensar las competencias laborales en relación a este perfil nos pone en diálogo con las competencias que se requieren para contribuir con los procesos de mejora de los organismos provinciales y, en el contexto actual en el que se desenvuelve el accionar de la Administración Pública Provincial (APP). Así, nos propusimos repensar el perfil de los/as EGP en base al modelo de competencias, considerando explícitamente la importancia que revisten los comportamientos en un hacer concreto y situado (Alles, 2015 a, Catalano, et al., 2004). Asimismo, reviste una importancia significativa, en el presente trabajo, aporta una mirada centrada en las personas que ejecutan las acciones y poseen saberes, de manera de alcanzar “un anclaje del modelo a la realidad organizacional” (CLAD, 2016, p. 40). En este marco, reconocemos el saber estatal como una producción de conocimiento específica en un contexto determinado (Abad, 2017) y la importancia que reviste, para el aprendizaje organizacional (Fassio y Rutty (2017), que este conocimiento circule tanto dentro como por fuera de los límites de las organizaciones (Gore 2020).

1 Trabajo final integrador, el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno de la Universidad Austral. Fecha de presentación: 3 -10- 2020

2 Resolución N° 23/09 del Subsecretario de Modernización del Estado. Establecimiento de perfiles específicos, requisitos y modalidades de selección.

3 Magíster en Relaciones Internacionales, FLACSO. Investigadora principal de Gestión Pública en CIPPEC. Entrevistada en el marco del trabajo final integrador.

Por lo expuesto, y desde una perspectiva sistémica, el presente estudio de caso se nutrió del análisis de diversas fuentes secundarias y de técnicas de relevamiento, diseñadas para este estudio, que permitieron recoger la voz y contar con la perspectiva de los actores claves (los/as EGP, funcionarios del Programa, referentes de los organismos asistidos e integrantes de las AT) y de especialistas en temas de competencias laborales y en gestión del desempeño laboral de personas en el sector público.

Por último, es de destacar que, en base a la experiencia recogida de los resultados alcanzados en las AT, como así también por la demanda constante y sostenida en el tiempo por parte de diversos organismos de la APP, resulta evidente la necesidad de darle continuidad al Programa. Para lo cual reviste importancia reflexionar al respecto de las competencias laborales, que deberían tener las personas seleccionadas para ocupar el puesto de EGP y que les permitan alcanzar un desempeño eficaz en el logro de los objetivos que plantea el Programa. En tal sentido, en cuanto a la cualidad heurística de la presente investigación, se buscó aportar información y evidencia que permita redefinir el perfil de EGP mediante un aporte académico y práctico en el marco del estudio de las políticas públicas en la PBA (Bertranou e Isuani, 2016). Se pretende así contribuir con un insumo que brinde conocimiento y alternativas a los decisores públicos, propiciando una mejora en el desempeño en un área particular del Estado Provincial (Bertranou, Isuani y Pereyra, 2016).

Capítulo I: Marco Teórico

En esta sección, se presentan argumentos y experiencias desarrolladas en el campo académico y profesional, agrupadas en los siguientes ejes temáticos: las personas y las organizaciones, las competencias laborales, la estatidad y la burocracia estatal. Después se exponen los antecedentes relevantes para esta investigación.

Es necesario aclarar que el presente estudio, resulta una derivación del trabajo grupal de Bellomo Sanchez, et al. (2020), realizado en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral. El objetivo general de ese trabajo fue “refuncionalizar el Programa Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires sobre la base de tres ejes estratégicos: profesionalización; fortalecimiento institucional; y generación de valor público” (p. 78). En tal sentido, el marco teórico que sustentó dicha propuesta sirve de base para el presente trabajo. No obstante, la especificidad propia de éste, requiere de un marco acorde y delimitado en relación al objeto de estudio y al recorte particular que se ha definido en este caso.

En esta oportunidad se pretende analizar el hacer de los/as EGP para repensar el perfil ideal para este rol. Dicho análisis se fundamenta en el modelo de competencias, con el fin de contribuir de manera directa, al proceso de selección para cubrir las vacantes (que se han suscitado a lo largo de la vigencia del Programa) como así también para la nueva convocatoria (escalabilidad del Programa). De manera indirecta, aportará insumos para enriquecer el proceso de formación y aprendizaje continuo de los integrantes del Programa.

En este marco de ideas, repensar el perfil de un puesto de trabajo (en este caso del EGP) requiere de “una lectura compleja y profunda, que integre los elementos críticos de la organización (Gómez Reina, 2013, p. 333). Por su parte, el modelo de competencia pretende identificar los comportamientos necesarios que tiendan al éxito de las tareas, para lo cual concibe a las personas como el factor clave para alcanzar los objetivos de una organización. Asimismo, mirando hacia el interior de la organización, esta definición impacta en otros procesos de gestión de recursos humanos⁴ tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y desvinculación que, si bien exceden los límites propuestos para la presente investigación, resultaron de gran relevancia para la propuesta elaborada en el proyecto grupal realizada por Bellomo Sanchez, et al. (2020).

De esta manera, la relevancia y consistencia de la presente investigación se puede apreciar de manera complementaria a la propuesta grupal, así como también, de manera individual e independiente.

I. a) Eje Temático: Las personas y las organizaciones

En primer lugar, contextualizando el marco analítico en el que se inscribe la temática de la definición de perfiles en base a competencias, resulta necesario considerar la importancia que revisten las personas para alcanzar los resultados esperado por las organizaciones. En la actualidad, esta afirmación cuenta con un consenso generalizado, tanto en el campo teórico como profesional, sin distinción alguna, si se trata del ámbito público o privado. En tal sentido, Chiavenato afirma que “Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización” (2007, p. 7) y deben ser “consideradas seres con

4 En la literatura especializada existen diferentes posiciones. Por su parte, Chiavenato (2007) y Perez van Morlegan y Ayalla (2013) utilizan el término recursos humanos. Siguiendo esta propuesta, en adelante utilizaremos éste término, para facilitar la exposición a lo largo del presente trabajo.

inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares” (2009, p. 39). Específicamente, para el ámbito público, Cortázar Velarde y Lafuente (2014) argumentan que “el mayor activo de las instituciones son las personas que las componen... se trata de las personas que están a cargo del diseño y de la implementación de todas las políticas públicas” (p. XXI).

Por otra parte, las nuevas formas de organizar el trabajo, se dieron lugar, con el objetivo de superar la situación planteada por la crisis que proyectaba el agotamiento del modelo taylorista-fordista. En este contexto se cuestionó, de manera radical, la receta universal de la existencia de una única y mejor manera de organizar el trabajo, dependida por los teóricos clásicos de la administración. Asimismo, reviste importancia analizar tanto al contexto como sus características actuales. Para lo cual, debe considerarse como principal elemento distintivo al cambio permanente, en sus múltiples facetas: mercados, materiales, procesos, conocimientos, tecnologías, entre otros. En consecuencia, éste elemento distintivo representa el principal límite a los clásicos procedimientos rutinarios, como así también, a considerar las exigencias definidas solamente desde el punto de vista del puesto, tal como lo plantea el modelo de análisis ocupacional (Catalano, Avoli de Cols y Sladongan, 2004).

En este punto, resulta relevante advertir que existe un acuerdo generalizado en la bibliografía en torno a la importancia que revisten las personas en la organización. Se reconoce que constituyen el capital intelectual para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que, en este marco, reviste de gran relevancia la dirección estratégica de la gestión de recursos humanos (Alles, 2015 a; Bonifacio, 2010; Catalano, 2018; Chiavenato, 2007; Iacoviello y Pulido, 2017; Longo y Echebarría, 2014, Zuvanic y Diéguez, 2016, entre otros). En este sentido, la visión estratégica requiere, el esfuerzo analítico de tener presente los requerimientos de escenarios futuros. Consecuentemente, según lo antes expuesto, el contexto actual demanda que las organizaciones cuenten con personas con capacidades de aprendizaje continuo y que conformen ambientes propicios para el intercambio de saberes y experiencias.

I. b) Eje Temático: Competencias Laborales

En particular, al respecto de las capacidades necesarias para que las personas alcancen desempeños satisfactorios en las organizaciones, Catalano et al. (2004) expresan:

... se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente (p. 39).

Esta afirmación pone en tensión cuestiones relevantes para el presente trabajo. Por un lado, las personas y sus conocimientos, lo cual se plantea de un modo práctico y no teórico-abstracto. Por otro, se especifica la importancia en relación con su aplicación real y efectiva superando, de esta manera, la tradicional certificación del conocimiento. Así, “la calificación ha resurgido encarnada en las competencias particulares de cada trabajador/a individual” (Catalano, et al, 2004, p. 45). En cuanto al modelo de gestión por competencias, es de destacar que propicia una sinergia entre las personas que integran una organización, de manera tal que tiene como intención constituir una relación virtuosa que propicie el logro de los objetivos organizacionales (Alles, 2015 a).

En este sentido, el saber puesto en acción nos remite al concepto de competencias laborales que, en palabras de Catalano et al. (2004), se pueden definir como “un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes” (p. 39). Para lo cual, aclaran que el análisis funcional es la metodología que utilizan “para llegar a la reconstrucción de los saberes, las técnicas y las decisiones que se movilizan para el ejercicio de una profesión o de un rol laboral en las organizaciones” (p. 40).

Esta definición, que es retomada en esta tesis, por un lado, resalta la relevancia de establecer los perfiles como nodo crítico que impactan en diversos procesos de la gestión de recursos humanos y, remarca la necesidad de contextualizar el análisis específico que pretenda abordar dichas competencias. En tal sentido y manteniendo el interés centrado en las personas que ejecutan las labores y poseen saberes, el proceso de indagación debe basarse en el diálogo directo con los propios actores, para así poder identificar las competencias que ejecutan en el hacer cotidiano de su profesión (Alles, 2015 a y Catalano et al, 2004).

Por su parte, desde una perspectiva práctica, la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016) define el perfil como un instrumento que establece “los requisitos académicos, experienciales y competencias que se requieren para desempeñar un puesto” (p. 10). Asimismo, Alles (2015 b) afirma que “un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias” (p. 3). En este marco el perfil es un instrumento central para la identificación de las competencias relevantes y que su elaboración “requiere de una lectura compleja y profunda, que integre los elementos críticos de la organización” (Gómez Reina, 2013, p. 333). En este modelo, las operaciones asignadas a un puesto de trabajo no resultan ser determinantes, y son remplazados por los atributos individuales y particulares de cada persona que realiza una tarea determinada. Es decir, en palabras de Catalano, et al. (2004), “la calificación deja de ser un conjunto de atributos objetivos para transformarse en competencia” (p. 47), lo cual representa un cambio sustancial de concepción.

Por último, en relación con las exigencias enunciadas, la gestión de los recursos humanos representa “un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales” (Chiavenato, 2007, p. 144) y no es un fin en sí misma. En tal sentido pone de relieve el carácter situacional intrínseco de la gestión de recursos humanos y advierte sobre la inexistencia de principios o leyes universales en esta materia.

I. c) Eje Temático: Estatidad y Burocracia Estatal

En primer lugar, resulta pertinente recuperar lo argumentado por O'Donnell (1978) en relación a la cuestión de la estatidad, la cual desde un aspecto analítico explora los vínculos entre Estado, mercado y sociedad. En tal sentido la administración pública, como aparato administrativo, ocupa un lugar privilegiado en esta relación tripartita. En relación con estos argumentos, Oszlak (2008) define al Estado tanto en un plano ideal como material. En su sentido ideal-abstracto se concibe como una relación social, como instancia política que articula un sistema de dominación social, que establece cierto orden en un territorio determinado. Por otro lado, en su manifestación material, puede apreciarse como el conjunto interdependiente de instituciones, que conforman el aparato

organizacional en el que se condensa el poder y los recursos de la dominación política. En un sentido integral, ambas argumentaciones remarcan el carácter relacional como un elemento sustancial a considerar en el análisis.

Desde el punto de vista del análisis situacional, se considera que, la forma que adquiere la burocracia estatal deviene del proceso histórico de constitución de estatidad. Consecuentemente, ello se puede apreciar, como una expresión de la dinámica particular y concreta, en la que se expresa, el modo colectivo de abordar los problemas socialmente problematizados, en un determinado momento. Dicho contexto histórico, se encuentra determinado por “los valores socialmente prevalecientes” (Oszlak y O'Donnell, 1981). Así, la burocracia estatal se puede considerar, analíticamente, como una unidad de análisis distinguible y diferenciada de otras unidades organizacionales.

El autor define cuatro elementos que permiten caracterizar a la burocracia estatal de otras unidades organizativa, poniendo de relieve la “compleja trama de relaciones que establece con la sociedad civil” (p. 23). En tal sentido, enuncia como rasgos distintivos, la heterogeneidad de los elementos que la constituyen; la complejidad derivada de la fijación de límites entre el ámbito de lo público y de lo privado; el complejo proceso de su conformación codeterminado históricamente.

Asimismo, el autor entiende que se pueden identificar diferentes roles, que ejerce la burocracia estatal en su actividad cotidiana. Así, en su rol sectorial, se convierte en un actor, que puja por participar en la interpretación y definición del interés general. En su rol mediador, de los intereses de la clase dominante, cumple funciones que tienden a la reproducción de un sistema de relaciones sociales de dominación y, en este caso, es posible concebirla como un escenario. Por último, en su rol infraestructural, cumple una función material concreta, sea de regulación y/o producción de bienes y servicios, dirigidos a la satisfacción de las necesidades de los miembros de la sociedad en su conjunto o de los sectores menos privilegiados.

En tal sentido reconoce que la burocracia estatal no resulta un mero instrumento de quienes ejercen el poder del Estado. Si bien es posible describirla, analíticamente, mediante sus roles diferenciados, en términos prácticos, tal diferenciación, resulta compleja toda vez que su acción cotidiana forma parte de un mismo proceso de toma de decisiones. Estas características denotan su complejidad para su análisis y configuran su especificidad. (Oszlak, 1977)

Estas cuestiones agregan complejidad, para afrontar con éxito, el desafío de las reformas necesarias para alcanzar “un Estado que pueda organizar mercados eficientes, gravar a aquéllos que tienen capacidad contributiva y utilizar los recursos para asegurar el bienestar de todos” (Oszlak, 1994, p. 25). En palabras de Ramió (2016), el Estado moderno debe afrontar los desafíos futuros en cooperación con el mercado y la sociedad civil, en un esquema de gobernanza proactiva. Para lo cual, los Estados deben recomponer e incrementar “sus fuerzas para poder ejercer en este modelo el rol de metagobernador” (p. 14).

Como se ha hecho referencia anteriormente, en este esquema, la administración pública posee un rol protagónico. Prats I Català (1998) remarca la relevancia de “ver al Estado como el recurso fundamental de la gobernabilidad de las sociedades” (p. 587) para lo cual, el servicio civil ocupa un espacio de relevancia en la relación entre administración pública y desarrollo. En igual sentido, los argumentos de autonomía y enraizamiento desarrollados por Evans (1996), ponen de relieve la importancia de aumentar las capacidades del Estado en pos del desarrollo de los países emergentes o de los estados subnacionales. Dichas proposiciones se asientan en reconocer la relación causal entre las

contribuciones que realizan los trabajadores estatales y la creación de valor público. En esta relación, la profesionalización de la función pública, se plantea como un instrumento para la concreción material de dicha causalidad (Bonifacio, 2013; CLAD, 2003; 2008; Cortázar et al., 2014; Evans y Rauch, 1999; Longo y Ramíó, 2008, Zuvanic y Iacoviello, 2010, entre otros).

A este respecto Ramíó (2016) analiza, en un plano teórico, el papel que podría jugar a largo plazo el Estado y sus administraciones públicas. Con este objetivo, plantea un escenario definido por el impuso del cambio, tanto en el plano de lo económico, tecnológico, político como social, el cual se podría profundizar en un futuro. Por consiguiente, esto podría significar la expansión de los Estados y su empoderamiento. En este marco, remarca la relación que guarda la crisis del Estado con la crisis que atraviesa la administración pública, reconociéndola como “el ingrediente básico del Estado” (p. 12). Afirma que el Estado moderno debe afrontar los desafíos futuros en cooperación con el mercado y la sociedad civil. En este esquema, de gobernanza proactiva, considera que se requiere que el Estado recomponga e incremente sus fuerzas y en ese proceso, sostiene, la clave “reside en si se ha establecido o no una administración pública de carácter meritocrático” (p. 16).

Particularmente, indagando al respecto de este tema en la región Latinoamericana, Oszlak (2021) afirma que “la futura gestión pública deberá convivir, cada vez más, con una explosiva mezcla de complejidad e incertidumbre que pondrá a prueba la fortaleza y capacidad de sus instituciones” (p. 246). Por su parte, Velázquez López (2018) sostiene que se “requiere considerar al funcionario en sus múltiples dimensiones como persona de aprendizaje” (p. 9). Estableciéndolo como un requisito fundamental para afrontar la complejidad del contexto en el que las administraciones públicas latinoamericanas se desenvuelven.

Por su parte, Prats I Català (1995) refiere que la función pública, constituye un elemento clave para la generación de valor público, en tanto:

Conjunto de valores, principios y normas -formales e informales- que pautan el acceso, la promoción, la retribución, la responsabilidad, el comportamiento general, las relaciones con la dirección política y con los ciudadanos y, en general, todos los aspectos de la vida funcional considerados socialmente relevantes. (p.23)

En este sentido, la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003) define a la profesionalización de la función pública como:

... la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de la función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia (p. 3).

Asimismo, resulta pertinente considerar el efecto sistémico, que ejerce la profesionalización de la función pública en las estrategias para mejorar la capacidad institucional estatal. Esta “constituye, a la vez que es un recurso para mejorar las capacidades institucionales, un sustento para la transparencia, la concertación, la regulación, la ética pública, la participación y el control en el proceso de gestión gubernamental” (Bonifacio, 2010, p. 9). De tal manera, es posible apreciar la relación causal entre la capacidad institucional, necesarias para elaborar políticas públicas y las competencias de la administración pública para materializar las decisiones de gobierno y lograr o no un efecto social. En tal sentido, los estudios realizados en las últimas décadas,

en el campo de la administración pública y de las políticas públicas, reflejan la preocupación en términos teóricos y prácticos por la necesidad de mejorar las capacidades estatales (Gantus, 2016).

Por tanto, resulta pertinente considerar la relación entre el Poder Ejecutivo y la burocracia estatal, en el proceso de construcción de institucionalidad. Para lo cual, fortalecer los cuadros profesionales y técnicos representa un elemento estratégico (Martínez Nogueira, 2013). Este esquema sustenta la propuesta de Bellomo Sanchez, et al. (2020), en la que se justifica la relevancia del estudio y se basa la propuesta de continuidad del Programa:

... dado que resulta ser la única experiencia de profesionalización en el escalafón administrativo de la APP y, no obstante, a su número reducido de participantes y su complejo desarrollo debido a los constantes cambios políticos, es el germen del modelo de profesionalización que contribuye a la modernización de la gestión pública como factor clave para la formulación de políticas públicas y la mejora de los servicios que presta el Estado. (p. 95)

I. d) Eje temático: Competencias Laborales en el ámbito Público

Los argumentos hasta aquí vertidos revalorizan, por un lado, el rol del Estado en el desarrollo de las sociedades como, asimismo, el papel fundamental que representan las personas que están a cargo del diseño e implementación de las políticas públicas. En tal sentido, el preámbulo de la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020) redefine a las administraciones públicas en tanto agentes innovadores. En este marco de ideas, se considera que dichas administraciones están continuamente “transformando y ampliando las políticas y los servicios públicos que prestan a los ciudadanos en función de sus nuevas demandas y necesidades” (p.3). Esta concepción, implica necesariamente poner el acento en el entorno externo de estas organizaciones y en las personas.

Hacia adentro de la organización, la gestión por competencia resulta ser un modelo apropiado que, las administraciones públicas de la región iberoamericanas deberían incorporar (Longo y Echebarría, 2014). En concordancia con esta afirmación, la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016) postula que dicho modelo permite identificar las competencias que “aseguran el derecho ciudadano a una gestión pública de calidad” (p.17).

Por su parte, Velázquez López (2018) reconoce que las demandas sociales en la actualidad se caracterizan por su complejidad. De tal manera, se impone como requisito para dar respuestas apropiadas a los requerimientos sociales, considerar al conjunto de funcionarios públicos “como un actor central para generar valor público en las administraciones de nuestros países” (Iacoviello y Pulido, 2018, p. 10). Así, la profesionalización, en los términos antes definidos, ocupa un rol concluyente para lo cual las competencias laborales resultan fundamentales (CLAD, 2014). En oportunidad de la XVI conferencia Iberoamericana de ministras y ministros, por medio de un proceso de diálogo colaborativo, los países firmantes acordaron una definición en común para tal concepto. En este marco regional, se entiende por competencia “el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real” (p. 12).

Según Iacoviello y Pulido (2018) los tres principios básicos sobre los cuales se basó el acuerdo mencionado son:

1. Las competencias se expresan en acción, por lo que siempre habrá comportamientos observables que reflejen el sustrato más profundo e invisible que abarca los conocimientos (saber- saber), habilidades (saber-hacer), empatía e inteligencia emocional (saber-convivir) y valores anclados en los atributos básicos de personalidad (saber-ser).

2. Las competencias son relevantes en la medida en que, contribuyen al logro de los resultados planteados para servir a la ciudadanía creando, de esta manera, valor público.

3. Las competencias se despliegan en un contexto concreto, y están situadas en un puesto determinado. (p. 23)

Las autoras resaltan la importancia que revisten los comportamientos, asegurando que “conocerlos permite desarrollar instrumentos para la definición de perfiles, la selección de las personas, la asignación a las tareas más adecuadas al perfil personal, y a partir de estas posibilidades, la creación de más y mejor valor público” (p. 24). De manera tal que, las competencias “constituyen un elemento articulador clave en el sistema de gestión de las personas” (CLAD, 2016, p. 8).

En relación con esta consideración, conviene remarcar que las competencias laborales poseen un componente técnico y otro actitudinal. Este último se considera como “el agente activo del modelo, pues el saber y el poder, no son suficientes para generar los cambios esperados y para lograr una efectiva y real profesionalización del talento humano al servicio de las Administraciones Públicas” (CLAD, 2014, p. 51). En este sentido se afirma que, en nuestra región Latinoamericana, las competencias técnicas no representan un punto crítico, “sino la inexistencia de un mínimo común en materia comportamental que induzca a los servidores a apropiarse de lo público y a querer ser dentro de las organizaciones” (CLAD, 2014, p.63).

En este punto, es relevante mencionar que la Guía Referencial de Competencias (CLAD, 2016) presenta un Diccionario de Competencias en el que se describen “los desempeños que deben ser promovidos, exigidos y aplicados para conseguir el máximo ajuste de intereses y capacidades entre las personas y su organización” (p.6). En tal sentido, este Diccionario configura un instrumento orientador para las administraciones públicas iberoamericanas, de manera de guiar el proceso en pos de constituirse en instituciones sólidas en diálogo con las necesidades y demandas de sus ciudadanos. Todo ello, en concordancia con el 16° Objetivo de Desarrollo Sostenible 2030.

Por último, indagando en el ámbito nacional, destacamos el Directorio Central de Competencias Laborales (2020 a), elaborado por la Oficina Nacional de Empleo Público de la Nación. En el cual se clasifican las competencias en las siguientes categorías:

- 1- Competencias Institucionales: en esta categoría se encuentran las competencias que son requeridas para todas las personas dentro de la Administración Pública Nacional. Al igual que la Guía Referencial de Competencias (CLAD, 2016) explicita que son “competencias inherentes al servicio público, independientemente de su función, jerarquía y modalidad laboral, en un contexto profesionalizado” (p. 21). En esta categoría el Directorio señala las siguientes competencias:

1.1 Orientación y compromiso con el servicio público.

1.2 Integridad y ética institucional.

2- Competencias Funcionales: esta categoría se refiere específicamente al saber hacer, por lo cual incluye las “competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas requeridas para el puesto, que se materializan en el trabajo concreto” (p. 9). Al respecto el Diccionario incluye:

2.1 Dominio de la tarea,

2.2 Uso de tecnologías de la información y comunicación,

2.3 Organización del trabajo,

2.4 Orientación a resultados,

2.5 Pensamiento crítico,

2.6 Comunicación y empatía,

2.7 Autodesarrollo y aprendizaje continuo,

2.8 Iniciativa y creatividad,

2.9 Trabajo en equipo y colaboración,

2.10 Adaptabilidad y flexibilidad,

2.11 Construcción de redes de relaciones y

2.12 Resolución de conflictos y negociación.

3- Competencias de Gestión: esta categoría se refiere exclusivamente a las competencias relacionadas al liderazgo y a la toma de decisiones de calidad, propia de los cargos de dirección y con responsabilidades de conducción. Es decir, se incluyen las capacidades “relacionadas con el establecimiento de metas y objetivos que comunican la visión y estrategias de la organización, y se traducen en la implementación y gestión de procesos para el logro de resultados” (p. 10) tales como:

3.1 Visión estratégica,

3.2 Liderazgo,

3.3 Planificación y gestión de resultados,

3.4 Gestión de políticas,

3.5 Desarrollo de las personas,

3.6 Tolerancia a la presión y

3.7 Toma de decisiones.

Capítulo II: Antecedentes

En el presente capítulo se exponen trabajos que aportan elementos relevantes a esta investigación y que se toman como antecedentes de este estudio. La exposición se ordenará en las siguientes secciones: a) la vacancia del abordaje de la PBA ¿Por qué estudiar la PBA?, b) el empleo público en la PBA, c) estudios previos sobre el Programa, y d) estudios relevantes sobre perfiles y competencias. Dichas secciones serán la antesala del marco metodológico que se diseñó para la presente tesis.

En principio, resulta necesario aclarar que si bien no se han encontrado producciones que aborden el mismo objeto de estudio (el Programa EGP) las investigaciones que se exponen a continuación fueron seleccionadas por ser consideradas de gran aporte al objeto de análisis de esta tesis. En tal sentido se ha realizado una revisión de los distintos trabajos que abordan la temática de modernización y empleo público en el ámbito provincial, complementando con datos de un período reciente de la PBA, entendiendo que dan cuenta del contexto donde se desarrolla el Programa analizado y de sus fundamentos.

De esta manera haremos un recorrido, que explica el relato de una época respecto a la cuestión de la modernización y los hitos más importantes sobre el empleo público en la PBA. Entendiendo que estos dos temas dan cuenta de los fundamentos del Programa y que, de tal manera, configuran un primer recorte del objeto de análisis en esta tesis. Para ello, se desarrollarán antecedentes de tipo teórico sobre la cuestión de la administración pública y luego hacer se hará un anclaje en la APP, de manera de ir situando nuestro objeto de estudio en el campo de investigación. A continuación, se presentarán los trabajos sobre la temática particular del empleo público en la PBA que permitirán delimitar, con más precisión, el objeto de análisis en esta tesis. Luego se presentarán antecedentes sobre el Programa para finalmente arribar al tema de los saberes y los perfiles en relación con el modelo de competencias.

En tanto que los/as EGP, tiene por principal función asistir en la toma de decisiones gubernamentales, brindando apoyo técnico para la implementación de mejoras en la gestión en organismos provinciales y municipales, resulta pertinente considerar las observaciones de Gantus (2016), quien sostiene que los estudios en el campo de la administración pública y de las políticas públicas de las últimas décadas reflejan la preocupación, en términos teóricos y prácticos por la necesidad de mejorar las capacidades estatales. Por su parte, el fortalecimiento del funcionamiento institucional debe impulsarse por administraciones públicas eficaces y eficientes, de manera tal que se constituyan en instrumentos capaces de resolver las cuestiones socialmente problematizadas que componen la agenda social e institucional (Oszlak, 2005).

II. a) La vacancia del abordaje de la PBA. ¿Por qué estudiar la PBA?

Resulta oportuno considerar que, no obstante, el interés de las investigaciones al respecto de las temáticas vinculadas con las capacidades estatales, en nuestro país, el campo de la investigación se encuentra dedicado casi exclusivamente al ámbito del Estado nacional, dejando relegados a los restantes niveles de gobierno (Cao, Blutman, Estévez e Iturburu, 2007). Más recientemente, Bertranou, Isuani y Pereyra (2016) afirman que para el caso de la provincia de Buenos Aires (PBA) se cuenta con una escasa cantidad de estudios sobre el proceso de las políticas públicas.

Consecuentemente, estos autores, remarcan la relevancia de analizar las estructuras administrativas provinciales y las capacidades políticas y burocráticas. Específicamente, Pereyra (2016) advierte que, el estudio de la trayectoria y estructuras de la provincia permite identificar rasgos y atributos propios de la PBA en relación con la formación de políticas públicas, lo cual define su singularidad como unidad de análisis.

Por su parte, Bertranou e Isuani (2016) remarcan la relevancia que revisten los estudios de las políticas públicas en la PBA, según una doble justificación: académica y práctica. Sustentan su afirmación en que las políticas públicas que despliega ésta provincia “tienen un efecto directo sobre cerca del 40% de la población y las actividades productivas del país” (p. 85). Ello conlleva una trascendencia de estos estudios, en tanto aporten a los decisores públicos insumos, conocimiento y alternativas a los posibles cursos de acción de política pública y que propicien la mejora en el desempeño del Estado Provincial.

En cuanto a la APP, Piana (2017) concluye que el mal funcionamiento de ésta se debe a su estructura administrativa, caracterizándola como ineficaz y lenta. Asimismo, analizando los proyectos de modernización desarrollados en la PBA entre los años 1990 y 2015, define a la APP como un modelo “deshumanizado de gestionar lo público” (p. 265). Específicamente al respecto del Programa de modernización del período 2004 – 2007, Pagani, Quintans, Migliore y García (2012) describen que las acciones enmarcadas en él, tenían por objeto fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional de las jurisdicciones y entidades de la APP. En este marco, el Cuerpo de Agentes de Modernización⁵ resultaba un elemento crucial para la realización de asistencias técnicas (AT) a los diferentes organismos, en la implementación de procesos de modernización. Dicha relevancia se fundamentaba, en la necesidad de contar con personas con un conocimiento acabado de las normas y los sistemas de los organismos públicos provinciales. Resultaba así relevante la pertenencia de estas personas a las diferentes plantas permanentes de la APP. Por último, a pesar de la existencia de este Programa, este período se caracterizó por el sucesivo recambio de funcionarios y modificaciones de estructuras, lo cual representa una dificultad en la sostenibilidad de cualquier política pública (Pagani et al., 2012).

II. b) El empleo público en la PBA

Aproximándonos al objeto de estudio del presente trabajo, Gil García y Piana (2018 a) caracterizan a la APP, en términos cuantitativos, como la más grande de nuestro país. Dicha comparación se comprueba⁶ tomando como unidad de medida los puestos de trabajo: en el año 2018, la PBA contaba con 592.007 puestos de trabajo. Igual comparación es posible hacer con el sector público nacional, que en el primer semestre del año 2018 alcanzaba un total de 397.215⁷.

Continuando con la caracterización de la APP, se destaca la heterogeneidad de los organismos que la conforman, con distintos grados de autonomía, variedad de las funciones encomendadas, tamaño y recursos diferenciados, entre otros. A fin de dimensionar este aspecto, en la PBA se puede partir de la actual Ley de Ministerios N° 15.164, que establece que el Poder Ejecutivo Provincial será asistido en sus funciones por 13 ministerios y una secretaría. De tal manera queda conformada la Administración Central. Asimismo, se deben considerar los organismos de asesoramiento y control que

⁵ Aprobado por Decreto N°540/03. Este Cuerpo representa el antecedente material en la APP a los Expertos en Gestión Pública de la PBA.

⁶ Fuente: http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab_202001ENE_BuenosAires.pdf

⁷ Fuente: http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/empleopublico/Seguimiento_del_empleo_publico_Nacional_4.pdf

integran la estructura de la APP, como la Asesoría General de Gobierno, Contaduría General de la Provincia, Fiscalía de Estado, Tesorería General de la Provincia y Honorable Tribunal de Cuentas. Estos organismos desconcentrados tienen a su cargo el asesoramiento y control en relación a la legalidad y viabilidad de las políticas públicas a implementar en el ámbito de la PBA.

El mapa del estado provincial se completa con una trentena de organismos descentralizados (ver Anexo I Jurisdicciones de la PBA), entre los cuales resulta de relevancia, por su importancia y tamaño, mencionar la Dirección General de Cultura y Educación (organismo de la constitución). Asimismo, se encuentran en esta categoría organismos tan diversos como la Agencia de Recaudación Provincia de Buenos Aires (ARBA), el Instituto de Obra Médico Asistencial (IOMA), el Instituto de Previsión Social Provincia de Buenos Aires (IPS), el Organismo Provincial de la Niñez y Adolescencia, el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS) y Organismo Provincial de Integración Social y Urbana (OPISU), entre tantos otros.

Al respecto de esta delimitación del poder ejecutivo provincial y su aparato administrativo, Gil García (2017 a) realiza un análisis en términos cualitativos. En tal estudio, la autora concluye que un rasgo característico de la APP es su complejidad, la que deviene de “la heterogeneidad de regímenes especiales que coexisten con el régimen estatutario general” (p. 7). En este sentido, Gil García (2013) afirma que del total de las plantas permanentes y temporarias dependientes del poder ejecutivo provincial, existe una alta concentración del personal (97%) en pocos (cinco) regímenes estatutarios, quedando un bajo porcentaje del personal (3%) distribuido en un gran número de regímenes especiales (12).

- ✓ 55,33% del personal del Estatuto Docente - Ley N° 10579;
- ✓ 24,61% del personal del Escalafón General - Ley N° 10.430;
- ✓ 11,78% del personal de las Policías - Ley N° 13201 y 13202;
- ✓ 2,71% del personal de la Carrera Profesional Hospitalaria - Ley N° 10471
- ✓ 2,66% del personal del Servicio Penitenciario - Decreto – Ley N° 9578/50 y
- ✓ 3% del personal en alguno de los 12 restantes regímenes especiales⁸.

Esta diversidad de regímenes estatutarios de la APP, representa un obstáculo para la articulación de una gestión integral e igualitaria del personal del poder ejecutivo provincial, la que asimismo constituye una fuente constante de potenciales conflictos (Gil García, 2013).

No obstante la heterogeneidad antes descripta, Ley N° 10.430⁹ es de carácter supletorio de las cuestiones no contempladas en la mayoría de los regímenes estatutarios. Sucintamente, esta norma establece un sistema de carrera basada en la evaluación de desempeño y el concurso como instrumentos para sustanciarla. Asimismo, los principios rectores son el ingreso por mérito, la estabilidad en el cargo para todo personal de planta permanente, el rendimiento satisfactorio y el ascenso por concursos.

A pesar del extenso andamiaje legal vigente que posee la PBA en materia de personal, Gil García (2017 b) afirma que existe una distancia sustancial entre el plano de las prácticas y lo que la normativa reglamenta. Caracteriza al sistema de administración

8 Personal de la Dirección de Vialidad - Ley 10.328; Actividades Artísticas - Ley 12.268; Personal ex OSBA y SPAR - Ley 10.384; Personal gráfico - Ley 10.449; Carrera Investigador Científico y Tecnológico – Decreto; Ley 9.688/81; Personal de Apoyo a la Investigación - Ley 13.487; Clero - Decreto - Ley 8.815/77; Docentes Minoridad - Ley 10.648; Personal de Casinos (Convenio Colectivo de Trabajo); Personal Astilleros (Convenio Colectivo de Trabajo); Personal de Puertos (Convenio Colectivo de Trabajo); Personal Ferroviario (Convenio Colectivo de Trabajo); Personal del ex EPRE y OCEBA (Convenio Colectivo de Trabajo).

9 Texto Actualizado del Texto Ordenado N° 1.869/96, con las modificaciones posteriores introducidas por Ley 12777, 12950, 13154, 13354, 13414, 13967, 14241, 14579, 14720, 14814 y 14815.

de personal “por un incumplimiento básico de la Ley” (p. 143). Al respecto agrega que dicho incumplimiento se observa en lo relacionado con la carrera administrativa y específicamente en las calificaciones, evaluaciones de desempeño y la realización de concurso para la designación de cargos jerárquicos. En términos de Zuvañic y Iacoviello (2010) la situación descrita, se aproxima a modelo politizado y, eventualmente, clientelar lo cual se aleja del modelo profesional que permite desarrollar capacidades estatales permanentes.

Ahondando la reglamentación, es posible observar cómo se ven afectadas las prácticas en relación a la gestión de personal por los sucesivos períodos decretados o declarados de emergencia económica, administrativa y financiera en la PBA. En términos generales, estas normas establecían el congelamiento de vacantes, lo cual imponía una restricción tanto para las nuevas designaciones (estableciendo excepciones al respecto del personal considerado esencial) como para los ascensos. A esta medida se la suele acompañar de otras como retiros voluntarios y jubilaciones por excepción y anticipadas.

Lo antes mencionado se puede apreciar con mayor detalle, analizando esta variable en una línea de tiempo. Comenzando por el primer tramo, la Ley N° 10.867¹⁰ reglamenta la emergencia económica, financiera y administrativa para el período comprendido entre enero de 1990 y enero de 1992. Posteriormente y de manera contigua, la Ley N° 11.184¹¹ legisla esta materia, entre enero de 1992 y fines de 1994. Por otra parte, para el período comprendido entre los años 1995 y 2000 no se aprueba ninguna emergencia. Seguidamente, mediante la sanción de la Ley N° 12.727¹² se establece la emergencia desde principios de 2001 hasta fines del año 2004. A continuación, se inaugura en el año 2016, el último período (hasta la fecha del presente trabajo) definido por el estado de emergencia, el cual se caracteriza por su amplio alcance. En este marco, se sanciona la Ley N° 14.806 de seguridad pública y de política y salud penitenciaria, Ley N° 14.812¹³ de infraestructura, hábitat, vivienda y servicios públicos, y la Ley N° 14.815¹⁴ y que declaró la Emergencia Administrativa y Tecnológica. En el año 2019 por Ley N° 15.165¹⁵ se declara el estado de emergencia social, económica, productiva y energética.

A los efectos de esta investigación, es relevante considerar el Decreto de Reforma Administrativa N° 5177/1990¹⁶. Entre sus objetivos, alegaba la necesidad de aumentar la eficiencia de los servicios que brindaba el estado provincial. Para ello, se consideraba fundamental mejorar la organización y funcionamiento de la APP, como así también profesionalizar y potenciar su capital humano. No obstante, se establecía la obligación de reducir un 20% los cargos de planta transitoria y permanente (artículo 23). Dicha reducción, denota una visión economicista del gasto más que una refuncionalización tendiente a mejorar la eficiencia de los servicios que se prestaban a la comunidad.

10 Ley N° 10.867 (Fecha de publicación: 10/01/1990) establece la emergencia administrativa, económica, financiera al Estado Provincial, por 180 días. Plazo prorrogado por Decreto N° 347/90, Decreto N° 369/91 y Decreto N° 2473/91 (Fecha de publicación: 19/08/1991)

11 Ley N° 11.184 (Fecha de publicación: 31/12/1991) establece la emergencia administrativa, económica, financiera al Estado Provincial, por un año. Plazo prorrogado por la Ley N° 11.369 (Fecha de publicación: 12/01/1993) y la Ley N° 11.489 (Fecha de publicación: 10/01/1994)

12 Ley N° 12.727 (Fecha de publicación: 24/07/2001) establece la emergencia administrativa, económica, financiera al Estado Provincial, por un año. Plazo prorrogado por la Ley N° 14.655/2002 (Fecha de publicación: 18/07/2002) y la Ley N° 13.154 de Presupuesto (Fecha de publicación: 30/12/2003)

13 Ambas vigentes hasta el 21 de diciembre del 2020, con posibilidad de ser prorrogadas por un (1) año más, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley N° 15.165

14 Ley N° 14.815 (Fecha de publicación: 26/05/2016) Declara la emergencia administrativa y tecnológica en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, por un año. Plazo prorrogado por el Decreto N° 53/17 E (Fecha de publicación: 21/04/2017), la Ley N° 15.022 (Fecha de publicación: 19/04/2018), el Decreto N° 532/19 (Fecha de publicación: 24/05/2019), la Ley N° 15.165 (Fecha de publicación: 23/12/2019) y el Decreto N° 1176/20 (Fecha de publicación: 18/12/2020)

15 Ley N° 15.164 (Fecha de publicación: 23/12/2019) declara el estado de emergencia social, económica, productiva y energética en ámbito de la provincia de buenos aires, por un año. Plazo prorrogado por Decreto N° 1176/2020 (Fecha de publicación: 18/12/2020)

16 Decreto N° 5177/90 promulgado el 26/12/1990.

Por otra parte, también resulta significativo considerar el período comprendido entre los años 2005 y 2001. Si bien no se encuentra declarada ninguna emergencia, se reglamenta la suspensión de las designaciones (tanto en las plantas permanente como transitorias) como también el congelamiento de vacantes (entre los años 2005 y 2011 mediante el Decreto N° 2658/00¹⁷ y entre los años 2012 y 2015 por Decreto N° 3/2012). De esta manera, por un lado, queda suspendida nuevamente la carrera administrativa con su consecuente impacto negativo directo en la profesionalización. Por otro lado, se promueve la incorporación de personal bajo otras figuras contractuales, como becas, pasantías y contratos que posteriormente, en algunos casos, pasaron a formar parte de las plantas permanentes de la APP (García y Quintans, 2013).

Por último, al respecto de este período y la suspensión de la carrera administrativa, resulta pertinente indagar en relación al régimen de ascenso y promoción que reglamenta la Ley N° 10.430. En tal sentido, la norma establece que dicho régimen queda supeditado a las exigencias del cargo, la calificación de las evaluaciones anuales, los antecedentes, méritos y capacitaciones de los agentes, como así también, a la existencia de vacantes en el Plantel Básico. Como se ha expuesto anteriormente, las vacantes quedan congeladas desde el año 1990 en adelante, casi sin discontinuidad. Asimismo, y de forma excepcional se decreta¹⁸ la promoción automática en siete oportunidades, entre los años 1988 a 2020. En tales ocasiones se ordenaba la promoción o el ascenso del personal de planta permanente, con la mera acreditación del requisito de antigüedad.

Del período descripto, Gil García y Piana (2018 b) enfatizan que, a pesar de lo reglamentado por la Ley N° 10.430 en términos de carrera administrativa desde el año 1986, “la política no ha logrado resolver el manejo discrecional de los nombramientos, persistiendo la politización de los cargos reservados a los funcionarios de carrera” (p. 81). A lo cual podemos agregar que, resulta imprescindible, para garantizar la vigencia de una carrera administrativa, contar con marcos estables que permitan el desarrollo de las capacidades técnicas, conocimientos y habilidades del personal (Oszlak. 2003).

II. c) Estudios previos sobre el Programa

En este punto, en el trabajo de investigación precedente (Bellomo Sanchez et al. 2020) se resaltó la relevancia del caso de estudio de los/as EGP, el cual radica en el hecho que “esta experiencia representa el germen del modelo de profesionalización en el escalafón administrativo de la APP” (p. 98). Asimismo, se pone de relieve el efecto positivo de este Programa, en términos de calidad institucional tanto en la formulación de políticas públicas, como también, en la mejora de los servicios que presta el Estado¹⁹.

Amorebieta y Vera (2013), estudia este caso en su etapa inicial (2010 – 2013). Señala que el Programa surge en el marco de una política de modernización del gobierno provincial para el cual se requería constituir equipos técnicos para apoyar en la toma de decisiones gubernamentales, en relación a la implementación de programas de fortalecimiento institucional²⁰. A pesar del impulso con que contó el Programa en su primera etapa, Bellomo Sanchez et al. (2020) señalan que poco a poco se fue diluyendo,

17 Decreto N° 2658/00 (Fecha de publicación: 31/07/2000) Suspende por el plazo de un año a partir de la fecha del presente, las designaciones de personal, congelando todas las vacantes. Plazo prorrogado por Decretos N° 2809/00, N° 3167/00, N° 3477/05, N° 3485/06 Decretos N° 1842/01, N° 1581/02, N° 1134/03, N° 1473/04, N° 3477/05, N° 3485/06, N° 357/07, N° 4019/08 y N° 3550/09; 3964/10

18 Decretos N° 4505/1988; 156/1989, 2359/1991, 2507/1993, 3283/2007, 116/2015, 1257/2020

19 Lo cual se desarrollará en el capítulo VI

20 Según los fundamentos esgrimidos en el Decreto de creación, N° 2133/09

como consecuencia, entre otros elementos, del constante recambio de funcionarios del organismo a cargo de la implementación del Programa: Secretaría General de Gobierno.

En igual sentido, Amorebieta y Vera (2013) sostiene que el Programa pierde el apoyo político, al punto tal que los agentes nominados para ocupar los cargos de EGP, emprenden colectivamente “una lucha por su reconocimiento” (p. 53). Resulta de relevancia considerar que esto sucede con posterioridad a la finalización del proceso de formación. Con lo cual, a este momento, las 25 personas seleccionadas para ocupar el cargo de EGP, ostentaban el título de posgrado de Especialista en Gestión Pública²¹ (de la Universidad Nacional de Tres de Febrero).

En relación al hacer de los/as EGP, Pagani, Pau y López²² (2018), remarcan que la AT es “un espacio de consulta y asesoramiento para acompañar a los organismos en la búsqueda de soluciones a sus problemas de gestión y fortalecimiento de sus procesos de trabajo, en pos de la mejora organizacional” (p. 9). Por su parte, Bellomo Sanchez et al. (2020) cuantifican un total de 188 AT en el período delimitado entre, la fecha de la designación en el cargo (2013) hasta el año 2019 (límite temporal de la investigación). De este total, especifican, respecto de la distribución entre las diversas reparticiones, que más de la mitad (61,2%) se han realizado en organismos de la APP centralizada y afirman que “sus acciones han sido enfocadas en diferentes temáticas, todas ellas orientadas a la mejora de la gestión pública” (p. 67). Los autores sostienen que como producto de este hacer, los/as EGP han acumulado una valiosa experiencia, tanto en términos prácticos como analíticos. Resultando un hacer situado y colaborativo que cuenta con el aval y “el respaldo de una muy buena evaluación por parte de los referentes de las AT” (p. 83). Por último, como consecuencia fáctica del hacer de estos actores, Diazzi, Pagani y Pau (2018) resaltan la capacidad que han desarrollado para “relacionarse conjuntamente con las esferas del saber y las esferas del poder” (p. 15).

II. d) Estudios relevantes sobre perfiles y competencias

Específicamente, demarcando nuestro objeto de estudio, es decir, en referencia a la definición de perfiles por competencias, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) desarrolla una línea de investigación en relación a las prácticas microcotidianas en la gestión pública de la Administración Pública Nacional (APN). En este marco Guimenez (2020 a, 2020 b y 2021) aborda el estudio de las prácticas cotidianas en la APN desde una dimensión micro y con una concepción práctica definida por las percepciones y los discursos de los propios agentes. En tal sentido, considera como una tarea indispensable para el Estado, identificar y sistematizar prácticas, saberes y competencias que deberían tener los trabajadores públicos, para fortalecer la propia organización estatal. En este punto, podemos considerar lo argumentado por Abad (2017), en relación a la importancia de reconocer el saber estatal como una producción de conocimiento específica en un contexto determinado, lo cual plantea como una condición necesaria para que las investigaciones realicen aportes relevantes.

De tal modo, Guimenez desarrolla una serie de estudios, en la APN, en los cuales identifica los factores que se relacionan con: una buena dirección para los funcionarios de niveles intermedios (2020 a); el rol de las coordinaciones (2020 b) y las acciones que conducen a una buena jefatura de departamentos (2021). Al respecto el INAP sostiene que estos estudios son de carácter exploratorio y representan un aporte original a esta

²¹ Según lo reglamentado en el Decreto de creación, N° 2133/09

²² Pagani, María Laura y Pau, Valeria Expertas en Gestión Pública. López, Andrés - Defensoría Descentralizada de Malvinas Argentinas, Departamento Judicial de San Martín.

temática que no ha sido investigada en profundidad. En relación al carácter de estas investigaciones, es de destacar que se basan en técnicas cualitativas, haciendo hincapié en recobrar el saber hacer de los propios actores en situación, con el objeto de construir “una bitácora de buenas prácticas y perfiles deseables” (2021a, p. 9). Al respecto de la operacionalización, se realiza en cuatro dimensiones: 1) procesos de trabajo, 2) relaciones intersubjetivas, 3) condiciones de trabajo y 4) mundo simbólico-cultural, siguiendo lo sugerido por Pagani y Arce (2017). Así, cada investigación, mediante una combinación de la dimensión descriptiva y prescriptiva, propone un perfil deseable y posible para los funcionarios intermedios/coordinadores/jefes de departamento, según el caso, con sus características profesionales y personales para alcanzar una buena gestión en la APN.

Como se mencionó anteriormente, los trabajos emplean un abordaje metodológico cuantitativo, con el objeto de establecer y reconocer, “qué operaciones/gestiones son las que permiten arribar a los objetivos deseado, de qué modo, con qué estrategias ... se disponen a alcanzar las responsabilidades que les son delegadas” (Guimenez, 2021, p. 11). En todos los casos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas que desempeñaron o desempeñan el cargo. Dicha entrevista se conformó de una primera sección, de tipo contextual (plano sociodemográfico) y una segunda, de tipo exploratoria. El objetivo, se planteó en relación a indagar sobre las percepciones en torno a la pregunta rectora de la investigación. De esta manera, cada investigación buscó delimitar una especificidad concreta de cada puesto en tanto acciones y habilidades blandas que permiten el logro de los objetivos organizacionales.

Específicamente, para el rol de coordinador, el más cercano al caso de estudio del presente trabajo, Guimenez (2020 b) plantea como pregunta de investigación: “¿Qué acciones cotidianas y aptitudes personales/profesionales, pueden objetivarse para desarrollar una buena coordinación en áreas estatales?” (p. 28). Destaca que las acciones relevantes para este rol estarían estrechamente vinculadas a la construcción de vínculos en el equipo de trabajo. Consecuentemente, sostiene que las acciones que contribuyen a desarrollar una buena coordinación son: “la construcción de un equipo de trabajo participativo, la intermediación entre las autoridades y el equipo, de modo que administra la presión que se recibe, así como ejercer una comunicación clara respecto de los objetivos a alcanzar” (p. 56). En relación a las habilidades blandas, destaca la promoción del diálogo fluido, el respeto y la construcción de consensos. En tal sentido, identifica las habilidades blandas que contribuyen a desarrollar una buena coordinación:

... disposición de escucha, generación de buen clima de trabajo, construcción colectiva de las decisiones, horizontalidad, ejercicio de flexibilidad y firmeza, respeto de los saberes y trayectorias de las personas que conforman el equipo, confianza, capacidad para aprender de los errores, reconocimiento de los logros (p. 56).

En relación a estos resultados, sería posible entablar un diálogo con lo argumentado por Bonicatto, Iparraguirre y Fernández (2017), quienes se proponen distinguir los elementos críticos y la identificación de un conjunto de saberes que se requieren para gestionar en ámbitos estatales. Para ello, se basan en la propuesta matusiana del equilibrio de buen gobierno: proyecto de gobierno, capacidad de gobierno y gobernabilidad del sistema (Matus, 2007), complementándola con una comprensión de las organizaciones desde el paradigma de la complejidad. En este marco, el elemento dinamizador de la acción es el concepto de gestión, con una doble conceptualización: a) la instancia de articulación de los recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos) para la producción de bienes y servicios colectivos de

calidad; y b) el escenario en el que se inscriben las prácticas administrativas, técnicas y sociales en relación a la construcción de demandas sociales y el rol del aparato estatal (Chiara y Di Virgilio, 2009).

Al respecto de este último punto, Galinelli y Migliore (2019) reflexionan en torno al concepto y significado histórico del término gestión pública, con la intención de analizar su aplicación en la APP. A los fines del presente trabajo, resulta relevante explicitar que entienden a la gestión pública como:

... el conjunto de actividades que se aplican en el ámbito público en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, el presupuesto entre otros aspectos. A su vez, se incorpora el componente estratégico, al tener en cuenta los efectos que el entorno puede provocar sobre la propia administración. (p.32)

De esta manera, gestionar hace referencia a un hacer concreto, configurando un campo de acción delimitado, en un ámbito organizacional situado. Particularmente en la PBA, afirman los autores, se desarrollaron dependencias gubernamentales con capacidad de abordar los temas señalados. Así también, en este marco se inscribe el surgimiento de Programas de técnicos profesionales (Agentes Modernizadores y EGP) que, combinando experiencia en el ámbito de la APP y el desarrollo de habilidades en el manejo de técnicas y herramientas específicas, contribuyan al desarrollo y la mejora organizacional en la APP.

Retomando la perspectiva del hacer, en tanto elemento central para el presente trabajo, Bonicatto et al. (2017) se interrogan en relación a los saberes involucrados en la gestión de las organizaciones públicas. De tal análisis, identifican cinco recursos como indispensables:

1) Gestión del tiempo

Consideran al tiempo, como uno de los recursos de más valor, que colaboran con la viabilidad de las intervenciones. Asimismo, reconocen que, en especial las organizaciones públicas, se ven atravesadas por múltiples lógicas diferentes de tiempos (períodos de gobiernos, períodos de funcionarios, períodos laborales, períodos presupuestarios). No obstante, aclaran que, ninguna de ellas, reviste más importancia que la otra en torno del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2) Gestión de equipos de trabajo

Resaltan la importancia de generar espacios conformados interdisciplinaria y trasdisciplinariamente. Así también, afirman que estos equipos deben ser instrumentos que propicien un hacer compartido, promoviendo que la construcción de saberes sea producto de la práctica concreta, como también, de la reflexión de las intervenciones. Representando este punto una coincidencia con el análisis de Guimenez (2020 b) al respecto de la importancia que reviste la conformación de equipos de trabajo para alcanzar los objetivos.

3) Gestión del presupuesto

Destacan la importancia de esta cuestión definiendo que el presupuesto es la unidad monetaria de la acción pretendida. En tal sentido, plantean que la cuestión presupuestaria es un recurso indispensable a tener presente, para la materialización del proyecto o política. Por lo tanto, su consideración, implicaría superar el plano abstracto de las ideas y pasar al campo de la acción.

4) Gestión de la comunicación

Consideran que entre las organizaciones y las personas existe un vínculo codependiente y que entre todos los recursos que deben gestionarse en una organización, las personas son el más complejo. De este modo la gestión de la comunicación representa el instrumento estratégico de toda acción planificada, remarcando la consigna que “la acción sin comunicación no es” (p. 80)

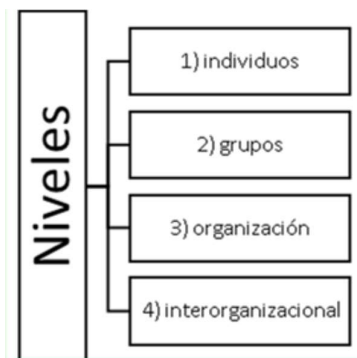
5) Gestión de la información

Entienden que, en todo proceso de gestión se construye conocimiento, que se transforma en un insumo indispensable para mejorar la gestión, lo cual requiere de “decisión política, sistematicidad y método” (p, 81). En este sentido, proponen que información y conocimiento conforman un continuo, producto de un proceso reflexivo para fortalecer el proceso de planificación, la toma de decisiones y el monitoreo.

En este punto, resulta relevante lo argumentado por Gore (2020) en relación a la construcción de conocimiento en las organizaciones. Afirma que las personas construyen conocimiento a través de compartir prácticas, lo cual puede evitar que el conocimiento se vuelva “pegajoso” y circule. Asimismo, sugiere que el conocimiento debe superar las fronteras de la propia organización, lo cual suele implicar la construcción de nuevos conocimientos. Por su parte, Fassio y Rutty (2017) afirman que el aprendizaje organizacional es un proceso complejo que se desarrolla en el plano individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Grafico 1). El cual se inicia a partir de la detección de un problema que afecta el desempeño organizacional. En función de esta situación, los miembros de la organización despliegan nuevas alternativas de “soluciones/ tecnologías/ formas de percibir y actuar sobre la realidad en el marco de condiciones específicas de aprendizaje, tales como la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, las prácticas comunicacionales, las alianzas con otros sectores/ organizaciones, etc.” (182). Asimismo, afirma que el conocimiento colaborativo tiene un efecto positivo y directo sobre el hacer concreto en las organizaciones.

Por último, es de destacar que Bonicatto et al. (2017) analizan en primer plano el hacer en organizaciones públicas, configurándolo en un campo situado de acción. Asimismo, inscriben ese hacer en un conjunto de saberes específicos, identificados como necesarios para gestionar en ámbitos estatales. Por lo tanto, ambos parámetros, resultan relevante a los fines prácticos de la presente investigación.

Gráfico 1
Niveles de aprendizaje



Fuente: Fassio y Rutty

Capítulo III: Marco Metodológico:

En esta sección, se presentan definiciones y decisiones que han delineado el caso de estudio y su abordaje. Se describirá el marco general y específico en el que se inscribe el presente estudio y la estrategia general del diseño de investigación. A continuación, se enuncian los objetivos (general y específicos) que guiaron la indagación y se describirá, al respecto de las Competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión, el modelo adaptado que se elaboró a fin aportar un instrumento posible de aplicación fáctica. Por último, se expondrá lo relativo a las fuentes de información que nutrieron el análisis y reflexión, para pasar a la sección siguiente donde expondremos los aspectos más relevantes del Programa EGP.

III. a) Marco general y específico de investigación

El presente estudio, continúa la línea de investigación iniciada en el trabajo grupal integrador realizado por Bellomo Sanchez, et al. (2020) en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno de la Universidad Austral²³. En dicho trabajo se definió como unidad de análisis el Programa de Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires (Programa, en adelante), implementado en el año 2009 (Decreto N° 2133/09), entendiendo que el mismo representa el único caso de profesionalización en el escalafón general (Ley N° 10.430) en el ámbito de la APP.

En tal oportunidad se analizó, mediante un estudio de caso instrumental, el diseño, implementación y funcionamiento del Programa. A fin de alcanzar una visión sistémica, se nutrió del análisis de diversas fuentes secundarias y técnicas de relevamiento que permitieron recoger la voz y contar con la perspectiva de los actores claves (los/as EGP, funcionarios del Programa y referentes de los organismos asistidos) y de especialistas en el tema de profesionalización (lo cual representa para este estudio un insumo de gran relevancia). Como resultado, se arribó al diseño de una política pública de refuncionalización gradual y progresiva del Programa, con base en tres pilares estratégicos: profesionalización; fortalecimiento institucional; y generación de valor público. Se propuso, entre las principales medidas con relación a este trabajo, dar estabilidad y ampliar el equipo de trabajadores estatales cuya principal función es asistir en la toma de decisiones gubernamentales, brindando apoyo técnico para la implementación de mejoras en la gestión a los organismos provinciales y municipales. La consolidación del Programa es considerada como un requisito indispensable para potenciar el efecto sinérgico que aportan las AT, lo cual requiere entre otras cuestiones impulsar su escalabilidad.

En tal sentido, el presente estudio se centra en la redefinición del perfil de los/as EGP, con base en el modelo de competencias, para una nueva convocatoria del Programa. De tal manera, se articula y complementa con la anterior investigación, contribuyendo al primer estudio, pero asimismo puede ser valorado de forma independiente.

En referencia a este tema, resulta pertinente recuperar la opinión de Laura Zuvanic²⁴ (entrevistada en el marco de la investigación grupal Bellomo Sanchez et al. 2020), quien advierte que los subsistemas de gestión de recursos humanos requieren ser analizados con una periodicidad de dos o tres años. Asimismo, recomienda concentrar los esfuerzos en mejoras progresivas más que en grandes reformas integrales. De tal manera,

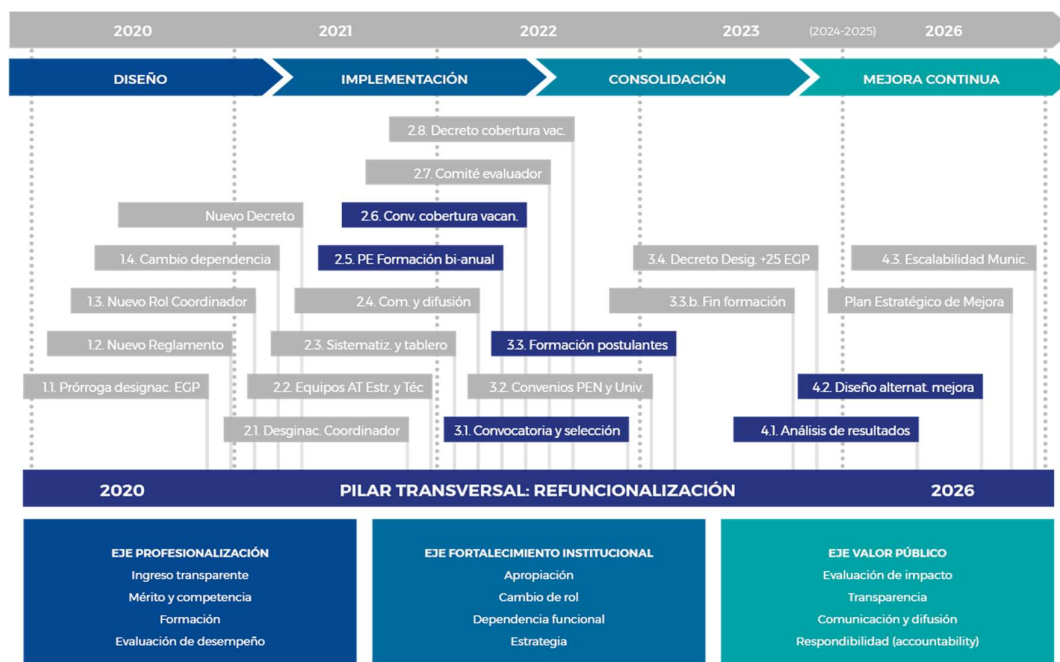
²³ Presentado el 02/10/2020 aprobado con una calificación de 10 puntos

²⁴ Magister en Relaciones Internacionales, FLACSO. Investigadora principal de Gestión Pública en CIPPEC

considerando que el perfil y las competencias definidos, oportunamente, para el rol de EGP no se han revisado ni modificados desde su formalización²⁵ en el año 2009, es que toma relevancia redefinir dicho perfil bajo los acuerdos actuales en relación a la gestión por competencias, tema de estudio del presente trabajo. Por último, resulta relevante remarcar el efecto sinérgico que dicha conceptualización produce en este caso en todo el Programa. Como lo afirman Iacoviello y Pulido (CLAD, 2018) el diseño del perfil será la base para un proceso de reclutamiento y selección de postulantes, en nuestro caso, sea para una nueva convocatoria o para la cobertura de las vacantes actuales. También, impactará a los miembros actuales y a los futuros del Programa, delineando los procesos de capacitación y evaluación de desempeño (pilares fundamentales del Programa).

El Gráfico 2 remarca los componentes de esa propuesta que se ven alcanzados por el presente trabajo. Para el proceso de reclutamiento y selección, el componente 2.6 (cobertura de vacantes) propone: “acreditación de competencias; realización de un examen escrito bajo estándares de transparencia y entrevista personal e individual, según los lineamientos del Reglamento aprobado en la etapa de Diseño” (p. 86). El componente 3.1 de la etapa de consolidación, establece una “convocatoria para la incorporación de 25 nuevos EGP” (p. 87). En cuanto al proceso de capacitación, la acción 2.5 establece un “Plan Estratégico de Capacitación bianual (2022-2023), como herramienta para la definición de la estrategia formativa de los EGP” (p. 86). Por último, la propuesta previó la evaluación continua mediante el monitoreo de avances de todos sus componentes.

Gráfico 2
Refuncionalización del Programa EGP



Fuente: Adaptación de Bellomo Sanchez et al. (2020)

25 Resolución N° 23/09 del Subsecretario de Modernización del Estado. Establecimiento de perfiles específicos, requisitos y modalidades de selección.

Asimismo, la propuesta contempla una instancia de evaluación integral, en un horizonte temporal de cinco años. Esta etapa, denominada de mejora continua, tiene por objeto determinar y evaluar los resultados obtenidos, las fortalezas y debilidades, las oportunidades de mejora y orientar estratégicamente los planes de acción. Todo ello a fin de definir el “Plan Estratégico de Mejora en el que se sentarán los lineamientos y opciones para su proyección hacia el futuro, entre los que podrán contemplarse opciones como escalabilidad, nuevas convocatorias, modificación del Reglamento, entre otras” (p.88). Concretamente, el punto 4.1 establece la realización de un diagnóstico, tanto de los resultados como de los impactos del Programa, basado en el análisis de la evidencia recolectada durante la ejecución de la propuesta. Lo cual derivará en la formulación y diseño de las alternativas de mejora del Programa, punto 4.2 de la propuesta.

En este marco, repensar el perfil de los/as EGP con base en el modelo de competencias, implica considerar explícitamente la importancia que revisten los comportamientos en un hacer concreto y situado (Alles, 2015 a, Catalano, et al., 2004). Asimismo, se pretende imprimir una mirada centrada en las personas y reconocer al saber estatal como una producción de conocimiento específica en un contexto determinado (Abad, 2017). Para lo cual, en el presente estudio, nos hemos centrado en la relevancia, tanto académica como práctica, (Bertranou e Isuani, 2016). De manera que, en acuerdo con los sostenido por Andreasi (2020), tener más y mejor conocimiento científico sobre este Programa, sirva para construir un conocimiento práctico, posible de ser aplicado al propio Programa.

III. b) Estrategia general de investigación

A fin de abordar el campo de investigación, tal como lo proponen Vasilachis de Gialdino (2006), se ha buscado establecer una estrategia capaz de tender un puente entre nuestros paradigmas teóricos y el terreno empírico. Esta toma de posición, implica métodos específicos de recolección y análisis de datos, lo cual aporta consistencia y significado a nuestra labor investigativa.

En tal sentido, resulta oportuno explicitar el argumento de Guimenez (2020 b) al respecto del terreno que pretende abordar esta investigación. Sostiene que “El campo estatal constituye un ámbito muy específico en tanto requiere conocimientos profesionales, técnicos y administrativos singulares, que dan lugar a la construcción de un *know how* que se (re)produce a lo largo del tiempo” (p. 11). Asimismo, Abad (2017) advierte la importancia de reconocer el saber estatal como una producción de conocimiento específica en un contexto determinado. Afirma que este saber estatal implica una acción de “reflexión inmanente y específica de diversos asuntos, ligados a la gestión, la legislación y la administración de justicia” (p. 20). Por ello enfatiza que solo a partir de tal reconocimiento es que los trabajos, de investigación y teóricos, realicen aportes relevantes. Por último, es de destacar a Guimenez (2020 a, 2020 b y 2021), con quien se coincide en la importancia de indagar sobre las prácticas cotidianas de los cuerpos burocráticos, lo cual constituye un insumo necesario para el fortalecimiento de las organizaciones públicas.

En este marco, la pregunta rectora de esta investigación se ha configurado de la siguiente manera: ¿Qué competencias laborales deberían tener las personas para poder ser seleccionadas a ocupar el puesto de EGP y que le permitan alcanzar un desempeño eficaz en el logro de los objetivos que plantea el Programa?

Por lo tanto, en la presente investigación se indaga, a fin de identificar y sistematizar qué acciones desarrollan cotidianamente los EGP y los saberes producidos

en el marco de las AT. Este análisis requiere, en términos de Sautu (2003), un estudio empírico de carácter cualitativo. Es decir que es central, relevar y comprender las apreciaciones e interpretaciones de los principales actores involucrados en el caso concreto que se aborda, como también de especialistas, en temáticas relacionadas con la profesionalización, las competencias en el ámbito público, en el campo académico y de investigación. Dicha indagación se complementa con una revisión bibliográfica, de normas, documentos institucionales y trabajos de investigación y divulgación producido por los/as EGP y/o los referentes de las AT.

Asimismo, en términos de la autora, en el presente caso de estudio, el interés de investigación definió el recorte del tema, lo cual otorga especificidad y particularización al objeto de estudio. De tal manera, el caso se delimitó tomando como unidad de análisis el Programa Expertos en Gestión Pública de la PBA, (creado por el Decreto N° 2133/099. El marco temporal se delimita por el período transcurrido entre el surgimiento del Programa en octubre 2009 (con la sanción del mencionado Decreto). El período escogido se funda en la necesidad de reconstruir información y datos relevantes para realizar un análisis integrando la perspectiva diacrónica y sincrónica. De tal modo el diseño metodológico escogido pretende condensar un período amplio del fenómeno a partir de una perspectiva longitudinal.

Por su parte, la impronta descriptiva que ha regido la indagación pretende dar cuenta, a partir de la propia voz de los actores (que se presentan a través de citas y transcripciones), de la complejidad del tema desde un marco cualitativo. Siguiendo a Stake (1994) un caso es instrumental, por su interés en buscar cómo los conceptos y proposiciones teóricas se manifiestan en el caso estudiados, se examina un caso para profundizar en un tema (en esta tesis competencias en el Programa seleccionado) a fin de poder comprender un fenómeno que trasciende el caso en sí mismo. De esta manera, el sentido de trabajar con diversas técnicas y diferentes actores intenta alcanzar una estrategia metodológica que integre, a partir de un estudio de caso instrumental, los tres objetos de investigación que identifica Muller (2000) para el estudio de políticas públicas: cómo es su surgimiento, el funcionamiento y cómo han sido los resultados. Así, prestando especial atención a la explicación de los orígenes, del desarrollo y de los efectos de una cuestión concreta, el análisis de casos nos proporciona un marco teórico y práctico para detectar experiencias valiosas. Para lo cual sostenemos que “lo que es extrapolable de una experiencia original es el modo en que se resolvieron los problemas singulares del contexto de origen” (Andreacci, 2020, p. 16).

Por último, en cuanto a la cualidad heurística de la presente investigación, se busca aportar información y evidencia que permita redefinir el perfil de EGP para la cobertura de cargos vacantes y una nueva convocatoria del Programa. Para lo cual se acuerda con lo argumentado por Bertranou e Isuani (2016), al respecto del aporte académico y práctico que deben brindar los estudios de políticas públicas en la PBA.

III. c) Objetivo General

Para la presente investigación se define el siguiente objetivo general:

Analizar las competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión necesarias para redefinir el perfil de EGP a fin de cubrir las vacantes actuales y realizar una nueva convocatoria del Programa a fin de contribuir al fortalecimiento del Programa.

III. d) Objetivos Específicos

Asimismo, en tanto objetivos específicos, se establecen los siguientes:

1. Identificar las habilidades y conocimientos profesionales que aportan de manera positiva en el desarrollo de las AT.
2. Identificar las prácticas de gestión con mayor sinergia en las AT.
3. Indagar al respecto de la generación de conocimiento en el marco de las AT y su sociabilización.
4. Identificar las prácticas laborales que permitan redefinir el perfil del EGP, con base en el modelo de competencias, para la nueva convocatoria del Programa.

III. e) Acerca de las Competencias

En el proceso de indagación, siguiendo las recomendaciones de Alles (2015 a) y Catalano, et al. (2004), el interés se concentró en las personas que ejecutan las acciones y poseen saberes, de manera de alcanzar “un anclaje del modelo a la realidad organizacional” (CLAD, 2016, p. 40). Consecuentemente, sustentado en el diálogo directo con los propios actores, se examinó sobre las competencias relevantes en el hacer cotidiano de su profesión. Lo cual se ha complementado con las opiniones de funcionarios con relación directa con el Programa (Subsecretario y Coordinadora), varios referentes de los organismos asistidos e integrantes (por parte de los organismos) de las AT. Asimismo, se contó con la colaboración y opinión de Administradores Gubernamentales (AG), una investigadora del INAP y especialistas en temas de competencias laborales y en gestión del desempeño laboral de personas en el sector público.

De esta manera se pretende alcanzar un análisis situado y aportar un instrumento posible de aplicación fáctica. Para ello, se ha considerado pertinente adoptar la lógica de “cápsula” o “piloto” (CLAD, 2016, p. 41) que permite seleccionar un área organizacional específica (en nuestro caso el Programa) lo cual otorga mayor grado de control y profundidad en el análisis del perfil en relación a las competencias laborales. Al respecto de esta variable, central en esta tesis a continuación, se explica el criterio utilizado para su operacionalización.

Un tema relevante a considerar, inicialmente, es la carencia de un diccionario de competencias elaborado por la PBA. Dado que la elaboración de dicho instrumento excede los límites de esta investigación, se optó, entre las múltiples herramientas disponibles a nivel regional, por el Directorio Central de Competencias Laborales elaborado por la Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal de la Oficina Nacional de Empleo Público²⁶ (ONEP, 2020 a). Dicha elección se funda, entre otros aspectos considerados, en su solidez teórica y empírica utilizada en su formulación²⁷,

26 Elaborado por los profesionales Lic. Calós Ivana, Lic. Gambera Mariana, Lic. Padín Laura y Lic. Pessolano Gabriela, bajo la dirección de la Directora de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal, Lic. Cyngiser Vanesa.

27 Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2016, Julio).

Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas, de Levy-Leboyer, Claude. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua española (1997, Septiembre).

Antecedentes elaborados por la ex Subsecretaría de Gestión y Empleo Público en materia de Competencias Laborales en la APN (2002-2010).

Trabajos de Investigación relacionados con las competencias laborales en la Administración Pública, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015-2016).

como así también por ser el resultado de un proceso de revisión que recoge la experiencia de diversos organismos nacionales, el cual se complementó con un estudio comparado de instrumentos similares elaborados por diversos países²⁸ reconocidos en ésta temática.

Por lo expuesto, se ha escogido la clasificación de competencias propuestas por el instrumento señalado que las categoriza en: Institucionales, Funcionales y de Gestión. Para el caso particular de las Competencias Institucionales, como primera aclaración se debe considerar que ellas son concebidas como inherentes al Servicio Público y, por ende, alcanzan a todos los trabajadores estatales. Asimismo, y siguiendo las recomendaciones de la Guía Metodológica para la utilización del Directorio Central de Competencias Laborales (ONEP, 2020 b) se ha enfocado el análisis en la definición del nivel requerido para los aspirantes al cargo de EGP. En relación con los comportamientos observables, sugeridos por el Directorio, en cuanto al nivel de posesión de estas competencias se puede construir una combinación entre el nivel medio y avanzado de ambas competencias. Esta combinación está determinada por la acción de los/as EGP y el alcance de sus efectos que, si bien puede producir impacto en la gestión, no siempre se vincula directamente con los beneficiarios directos de las políticas públicas (criterio generalmente presente en el grado avanzado de las Competencias Institucionales).

Al respecto de las Competencias Funcionales, resulta necesario establecer una equivalencia entre los conocimientos específicos, actividades y funciones de los EGP y una determinada familia y subfamilia laboral. Por consiguiente, en relación a estas competencias, que hacen referencia específicamente al saber hacer, con base en las actividades y funciones relevadas en el presente estudio como en el trabajo de Bellomo Sanchez et al., (2020) y siguiendo la sugerencia del Directorio (ONEP, 2020 a) se consideró que la subfamilia: Gestión de Proyecto (perteneciente a la familia: Gestión de Proyectos y Control Interno) resulta ser la que más se asemeja para el caso de estudio.

En cuanto a las Competencias de Gestión, el primer punto a definir se relaciona con la ausencia de un nivel jerárquico similar a los EGP. Al respecto, la discusión versó en relación a la pertinencia o no de estas competencias dado que son definidas para puestos con responsabilidad de conducción y equipos de trabajo a su cargo, requisito que dista de las responsabilidades asignadas a los EGP. Sin embargo, encontramos en el trabajo de Guimenez (2020 b) un planteo sobre los coordinadores que puede ser asimilable a la figura del rol del EGP. Siguiendo la investigación de la autora, en referencia a “las características/habilidades/competencias personales y profesionales que serían mayormente deseables y esperables en el nivel de gestión de coordinadores/as en el Estado nacional” (p. 12), se cuenta con una base sólida para indagar al respecto de las competencias de gestión en el caso de estudio.

En este marco, y con la intención de alcanzar un diseño adaptado y pertinente al caso de estudio, se realizaron ajustes en relación a las Competencias Funcionales y de Gestión. En tal sentido, a partir del cruce de dos antecedentes (ONEP y el trabajo de Guimenez, 2020 b) se diseñó un instrumento a fin de relevar la información, para luego ser sistematizada y analizada.

En cuanto a las Competencias Funcionales, tomando en consideración la subfamilia Gestión de Proyectos y siguiendo el Directorio (ONEP, 2020 a), se conforman de la siguiente manera:

Antecedentes en materia de Competencias Laborales de Servicios Civiles de Canadá, Holanda, Chile, Inglaterra (2009-2015).

28 Catálogo de Competencias de la República de Colombia (2018). Diccionario General de Competencias y Comportamientos de la Administración Pública de República Dominicana (2018). Dictionnaire Interministériel des Compétences des Métiers de l'État, de Francia (2017).

- 1) Dominio de la Tarea,
- 2) Organización del Trabajo,
- 3) Orientación a Resultados y
- 4) Iniciativa y Creatividad.

Al respecto cabe aclarar que, la competencia Dominio de la Tarea ha sido redefinida, en el marco del presente trabajo, de la siguiente manera: capacidad para producir los documentos formales y del plan de trabajo para el desarrollo de una AT requeridos en el reglamento del funcionamiento de los EGP. Entendiendo que dicha definición representa el hacer formal de los EGP y en concordancia con el Directorio, que la define como la “capacidad para dominar lo relativo a su área de trabajo aplicando sus conocimientos y experiencia en situaciones laborales concretas” (ONEP, 2020 a, p. 11),

Asimismo, en base a la evidencia recogida y a las definiciones del Directorio (ONEP, 2020 a), se consideró relevante indagar también al respecto del siguiente grupo de competencias:

- * Autodesarrollo y aprendizaje continuo;
- * Adaptabilidad y flexibilidad;
- * Construcción de redes de relaciones;
- * Comunicación y empatía;
- * Resolución de conflictos y negociación;
- * Uso de tecnologías de la información y comunicación y
- * Trabajo en equipo y colaboración.

Respecto de la última competencia, se ha optado por redefinirla de la siguiente manera, en relación al caso analizado:

Trabajo en equipo y colaboración con el grupo de EGP asignados a una AT.

Trabajo en equipo y colaboración con el organismo solicitante de una AT.

Por último, en este conjunto de competencias, dado que el hacer del rol de EGP lleva implícito intervenciones externas, se consideró incorporar la competencia:

- * Pensamiento crítico

Por su parte, para el caso de las Competencias de Gestión tomando las sugerencias del Directorio (ONEP, 2020 a) para el nivel elegido, se conforman de la siguiente manera:

- 1) Planificación y Gestión de Resultados;
- 2) Liderazgo y
- 3) Desarrollo de las Personas.

Para el último caso mencionado, se ha optado por redefinir la competencia a partir del contexto específico del caso analizado, como el desarrollo de las personas y los equipos de trabajo en el organismo que recibe la AT. De esta manera se pretende describir la capacidad para incentivar el talento y potencial del personal de los diferentes organismos en los que se desarrollan las AT. Destacando, así, la relevancia del hacer de los EGP, que genera oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales e institucionales de los organismos asistidos.

Asimismo, con base en la evidencia recogida en el trabajo grupal antecedente (Bellomo Sanchez et al., 2020) y a las definiciones del Directorio (ONEP, 2020 a), se consideró relevante indagar al respecto de las siguientes competencias:

- * Toma de Decisiones;
- * Tolerancia a la Presión y
- * Visión Estratégica.

Para ésta última, resulta pertinente recuperar lo afirmado por los actores centrales de esta investigación en relación a la elaboración de los planes de trabajo. Diazzzi et al. (2018) resaltan la importancia de diseñar, en el marco de las AT, cursos de acción adaptados a un contexto institucional flexibles y viables. De esta manera, cada AT busca generar cambios en la gestión de las organizaciones “en base al conocimiento que se fue generando a través de todos estos años de forma contextualizada, es decir conocimiento situado en organizaciones públicas en la provincia de Buenos Aires” (p. 15), evitando, así, el uso de soluciones “enlatadas”.

Para finalizar, al respecto de la competencia “Gestión de Políticas” se ha procedido a no considerarla en el presente trabajo, ya que entre las funciones de los/as EGP no se establece la de intervenir directamente en la gestión de los organismos. En términos del Directorio, los/as EGP no poseen ni requieren la “capacidad de gestionar los recursos del Estado para impulsar el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas vigentes” (ONEP, 2020 a, p. 13).

III. f) Fuentes de Información

Siguiendo a Borsotti (2006), al respecto de la información que sustenta la investigación, se prestó especial atención a identificar las unidades informantes (personas, acontecimientos y documentos). De manera consecuente, en relación a ellas, se escogieron las técnicas y los instrumentos más apropiados para obtener información válida y confiable de dichas unidades. Con el objetivo de aumentar la confiabilidad de los datos, la validez de los hallazgos y de las recomendaciones, además de ampliar y profundizar la comprensión del fenómeno abordado en este trabajo, se diseñó una estrategia de triangulación de datos (entrevistas, observación no participante, encuestas, análisis de documentos institucionales, académicos y de divulgación). Todo ello partiendo del reconocimiento de las limitaciones derivado del uso exclusivo de un solo método (cuati o cualitativo) y considerando los beneficios producto de la combinación adecuada de ambos. De tal manera se pretende, como sostienen Neiman y Quaranta (2006) “captar y describir la complejidad de los fenómenos en estudio y su contexto con la mayor riqueza posible, respetando la mirada de los actores sociales involucrados” (p. 220). En tal sentido se aclara que el trabajo de campo se realizó entre junio y septiembre del 2021 y como se mencionó anteriormente, se recogen entrevistas realizados en el trabajo anterior (Bellomo Sanchez et al. 2020).

Con el objetivo de “acceder a la perspectiva de los actores, para conocer cómo ellos interpretan sus experiencias en sus propios términos” (Piovani, 2007, p. 196) se realizaron una serie de entrevistas. En tal sentido y con el fin de seleccionar las personas a entrevistar, se recurrió al diseño de una muestra intencional para lo cual se segmentó la población en dos subgrupos; a) especialistas en el tema teórico objeto de estudio y b) referentes de los organismos asistidos por los EGP.

Al respecto del primer grupo, se contó con la opinión especializada y una generosa colaboración de:

* Ciancio Costa, Fernando: quien es Administrador Gubernamental (AG) y en dicho rol, al momento del lanzamiento del Programa, tenía destino en el organismo en el que se desarrolló el diseño y puesta en marcha del Programa. De esta manera es el único entrevistado que asistió las etapas iniciales. Corresponde aclarar que esta entrevista se complementa con la ya realizada en el marco del trabajo grupal (Bellomo Sanchez et al. 2020).

* Iacoviello, Mercedes: quien además de ser coautora de la Guía CLAD de Competencias Laborales (base referencial en la región de América Latina y el Caribe para este tema) posee amplia experiencia como consultora internacional en gestión de recursos humanos en los estados latinoamericanos (CAF, BID, PNUD, SICA, AECID). Es profesora en maestrías y posgrados de universidades en Argentina, Perú y Colombia y revistió como AG (1990-2000).

* Guimenez, Sandra: en su rol de investigadora del INAP desarrollo los trabajos que han sido de gran soporte para la presente investigación: La gestión de políticas y el rol de Dirección. Una aproximación sociológica desde el corazón de la práctica cotidiana directiva (2020 a), Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de Coordinador (2020 b) y Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de jefa/e de departamento (2021).

* Salas, Eduardo: quien ha ocupado entre otros cargos directivos: Director Nacional del INAP, Director Nacional de la Oficina Nacional de Empleo Público (Jefatura de Gabinete de Ministros) y Director General para la Carrera Administrativa de la ex Secretaría de la Función Pública. Es especialista e investigador en gestión del desempeño laboral de personas.

* Zapata, Cynthia: quien es AG y en la actualidad coordina la nueva convocatoria para el cuerpo de Agentes de Innovación. Cuenta con una amplia experiencia de gestión en distintos organismos del Estado Nacional, los estados provinciales y el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

* Es oportuno aclarar que en el trabajo grupal (Bellomo Sanchez et al. 2020) se contó con la valiosa colaboración de Zuvanic, Laura quien ocupó el rol de Directora de Selección del Instituto Superior de los Economistas de Gobierno (ISEG) del Ministerio de Economía. Asimismo, cuenta con una extensa experiencia en la Gestión de Recursos Humanos el sector público y es autora de numerosos artículos en esta materia. Por ello, en esta oportunidad se procedió a re-escuchar su opinión, la cual se recupera en el presente trabajo.

Para el segundo grupo (referentes de los organismos asistidos por los EGP), siguiendo los criterios de Piovani²⁹ (2007) y con el “fin de tener un panorama amplio de diferentes experiencias y discursos” (p. 198) se diseñó una muestra intencional capaz de aportar heterogeneidad de la población a partir de las diversas experiencias y representatividad de los sujetos. Como criterio, se buscó entrevistar a referentes de diversos organismos de la APP (administración central; organismo de la constitución; organismos de diseño de políticas públicas y entidades de ejecución de políticas públicas de una diversidad de temáticas) y de diferentes niveles de gobierno

29 Pautas para la selección de los sujetos a entrevistar

1) Quienes tiene la información relevante para la investigación; 2) De ellos, quienes son más accesibles física y socialmente; 3) De ellos, quienes están más dispuestos a cooperar; 4) Entre ellos, quienes son los más capaces de comunicar la información de interés con precisión (p. 198)

(provincial/municipal). Por último, se consideró relevar las opiniones de los referentes de AT terminadas y en proceso (Ver Tabla 1). Como denominador común, todos los referentes participaron en más de una experiencia con los EGP.

Tabla 1
Lista de entrevistados

Entrevistado	Organismo	Cargo	Estado de la AT / Colaboración
Alejandro Bottini Bulit	Secretaría General (administración central)	Subsecretario de Coordinación Administrativa (2016 - 2019)	AT finalizadas
Andrea Suarez Maestre	Ministerio de Seguridad (administración central)	Directora de Análisis y Reducción de Riesgos, Dirección Provincial de Riesgos y Emergencias (2020 - actual)	AT finalizadas AT en proceso
Eugenia Bravo	Hospital Interzonal General de Agudos "Gral. San Martín"	Residente de economía de la salud y. administración hospitalaria del Ministerio de Salud de la PBA	AT finalizadas
Melina Landea	Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros (administración central)	Directora de Planificación y Desarrollo del Empleo Público (2018 - actual)	AT finalizadas AT en proceso
Eray Arce	Fiscalía de Estado (organismo de la Constitución)	Asesora de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales y Planificación Estratégica	AT finalizadas AT en proceso
Facundo Urtizberea	Municipalidad de La Plata	Subsecretario de Coordinación y Gestión Pública	AT finalizadas

Por otra parte, y con el objeto de contar con la perspectiva institucional, se decidió realizar una nueva entrevista a la coordinadora actual del Programa, Celina Andreassi. Esto se fundamentó en el hecho de poder actualizar su opinión, en relación a la sanción del Decreto N° 1241/2020 que, por un lado, prorrogó las designaciones de los/as EGP hasta el 31/12/2022 y, por otro, incorpora modificaciones al reglamento de funcionamiento del Programa. Por lo tanto, ésta entrevista se complementa con la ya realizada en el marco del trabajo grupal (Bellomo Sanchez et al. 2020) y se suma a las opiniones recogidas de las Coordinadoras anteriores (Marcela Zanzottera (ex EGP) y Ana De Pascale) y al Subsecretario de Empleo Público y Gestión de Bienes (funcionario a cargo del Programa) Agustín Robla, quien estuvo a cargo de dicha subsecretaría en el período comprendido entre el 11/12/2019 (Decreto N°34/2019) y el 1/10/21 (Decreto N° 868/21).

De esta manera, para la presente investigación se realizaron 12 entrevistas individuales, las cuales tuvieron una duración entre 30 y 40 minutos. Dado el contexto de pandemia del COVID-19, se realizaron a través de plataformas virtuales (Zoom o Meet). Para el primer grupo (especialistas) las entrevistas fueron en profundidad, en las que los entrevistados aportaron puntos de comparación con experiencias propias y se abordaron temas de índole metodológica y de validación de contenidos teóricos. Para el segundo

grupo (referentes), de manera previa se diseñó un cuestionario semiestructurado (que integró preguntas abiertas y cerradas), y contó con cuatro secciones. Como primera instancia se procedió a realizar una presentación institucional de la investigación. De manera consecutiva y con la intención de propiciar una situación de entrevista en un marco virtual, se propuso un momento a fin de resignificar las experiencias más relevantes con el Programa. Luego se plantearon interrogantes que permitieran indagar al respecto de cuestiones vinculados al objeto de la investigación. Como cierre, se propició un espacio de reflexión abierto a fin de brindarle, al entrevistado, la oportunidad de complementar lo conversado o de agregar alguna opinión/testimonio relevante a su criterio. (ver Anexo II guion de entrevistas).

Es de destacar que todas las entrevistas contaron con el consentimiento de grabar los audios. Esto, resultó de gran importancia en la etapa de análisis, dado que se procedió a desgrabar la información recogida en una planilla para analizar las respuestas. Asimismo, las personas especialistas entrevistadas, funcionarios y referentes de las AT en los organismos, prestaron su consentimiento para ser mencionados en el presente trabajo. De tal manera, la información obtenida de las entrevistas fue expuesta, en una primera mención, identificando el nombre, apellido y el rol ejercido por el entrevistado al respecto del tema de la consulta. En las sucesivas ocasiones se ha optado por utilizar solo el nombre y apellido del entrevistado. Por otra parte, con base en el acuerdo de confidencialidad mantenido con los actores entrevistados, no serán mencionados las temáticas de las AT y en las ocasiones que se haga referencia a un/a EGP se omitirá su nombre.

Complementariamente a la información recabada en estas entrevistas, se realizaron dos observaciones no participantes en reuniones programadas en el marco de dos AT en curso (Fiscalía de Estado y Ministerio de Seguridad). El objetivo fue relevar la puesta en acción de las competencias de los/as EGP participantes de las AT, las interacciones e identificar las prácticas de gestión con mayor sinergia en las AT. En cada caso se prestó especial atención tanto al proceso de observación como al de registración. Dado que, como afirman González y Urosivich (1998), mediante la observación y la registración “tomamos cada trozo” de la realidad para perpetuarla, se recorta aquello que resuena, consueña, y multiplica la realidad del observador” (p. 236). Así, en la etapa de reflexión e interpretación de los datos, las notas tomadas, de manera simultánea a la observación, resultaron de gran utilidad para poder recuperar detalles al respecto de las personas, conversaciones, clima, acontecimientos e impresiones. Las mismas se citan en el trabajo como: (Registro de observación).

Por su parte, los integrantes de ambos equipos de trabajo accedieron a conversar en el marco de entrevistas semiestructuradas. Para el equipo de Fiscalía de Estado, esta se realizó de manera grupal y para el caso del Ministerio de Seguridad fue individual. En tales ocasiones se pretendió indagar al respecto de la dinámica de trabajo en el marco de las AT y la construcción y sociabilización de conocimiento en el espacio de trabajo como, asimismo, en el resto de la organización. En este caso, la citas en relación a la información obtenida de estas entrevistas, fue expuesta identificando el rol de integrante del equipo de AT y se los ha numerado en relación a su participación en la entrevista, de manera tal de mantener el anonimato, tal como fue acordado con ellos. En el trabajo las opiniones de estos entrevistados se citan como: (integrante N° x del equipo de AT).

En cuanto al relevamiento de las opiniones de los/as EGP, se les envió a todos los miembros actuales del Programa (18 personas) una invitación, vía mail, para completar un formulario semiestructurado en la plataforma de Google Forms (ver Anexo III

cuestionario EGP). Se obtuvieron un total de 14 respuestas. Dicho cuestionario constó de 4 bloques de preguntas, con el objetivo de indagar al respecto de las siguientes dimensiones vinculadas a:

1°) Las experiencias previas a ocupar el rol de EGP y su influencia o no en su desempeño actual.

2°) Las características propias del rol de EGP. En esta pregunta, el foco se centraba en relevar, desde la perspectiva de los actores centrales, el “hacer” de los/as EGP.

Si bien se contaba con un relevamiento en base a fuentes secundarias (el reglamento del Programa, memorias publicadas por los EGP y documentos que se han presentado a congresos) en los que se describen las actividades/acciones/tareas, resultaba oportuno consultar a cada EGP por su “hacer cotidiano”.

3°) El equipo de trabajo como una instancia de producción colaborativa de soluciones y de conocimientos.

4°) Las competencias. Para esta sección se diseñó una grilla según los criterios expuestos en el presente capítulo (III. e) Acerca de las Competencias), y se solicitó que se valorara en una escala de 1 a 5 (donde 5 es la máxima consideración) las competencias Funcionales y de Gestión seleccionadas para la presente investigación. Asimismo, se solicitó seleccionar las más relevantes de cada categoría y justificar dicha elección. Como cierre, se consultó si se podría agregar algunas competencias a las ya seleccionadas y en caso de una respuesta afirmativa, justificar.

En cuanto a la información relevada por este instrumento, se exponen citas de extractos textuales, las cuales se presentan de manera numeradas, tomando el orden de la respuesta en el cuestionario. En el trabajo las opiniones de estos entrevistados se citan como: (Respuesta N° x)

Por último, en relación a estos actores, se realizaron dos entrevistas grupales. Para lo cual se seleccionaron dos equipos de AT actuales. En oportunidad del encuentro, cada grupo constó con la presencia de tres integrantes. También es esta instancia, se inició con una presentación institucional de la investigación, para luego propiciar un espacio de resignificación de la experiencia más relevante en la que habían participado como EGP. A continuación, se presentaron algunas evidencias recogidas y se abrió un diálogo en relación a dos temas centrales, por un lado, la importancia, para los referentes de las AT, de la producción de documentos escritos y por otro, la circulación del conocimiento producido por fuera de los límites del marco de las AT. Como cierre, se propició un espacio de reflexión abierto a fin de brindarles, la oportunidad de complementar lo conversado o de agregar alguna opinión/testimonio relevante para el presente estudio. (ver Anexo II guion entrevistas).

De tal manera, de la información obtenida de las entrevistas grupales a los/as EGP se exponen citas de extractos textuales, las cuales se presentan de manera numeradas, en relación a su participación en las entrevistas, a fin de mantener lo acordado en relación al anonimato. En el trabajo las opiniones de estos/as EGP entrevistados se citan como: (EGP N° x)

En síntesis, para la presente investigación se diseñaron técnicas de relevamiento que permitieron recoger la voz y contar con la perspectiva de los actores claves (los/as EGP, funcionarios del Programa y referentes de los organismos asistidos) y de especialistas en el tema de profesionalización. En tal sentido, se realizaron 12 entrevistas

individuales, 4 entrevistas grupales (EGP e integrantes de equipos de AT), 2 observaciones no participantes (AT de Fiscalía de Estado y del Ministerio de Seguridad) y una encuesta semiestructurada (contestada por 14 EGP). De esta manera, los testimonios son presentados de manera de aportar evidencia al análisis realizado, la cual es sustentada por una tarea de reflexión teórica (Sautu, 2005).

Estos datos primarios, se complementaron con fuentes secundarias de información. Para lo cual, se analizaron diversos documentos institucionales, (expedientes administrativos por los que se propiciaron los diferentes instrumentos jurídicos y administrativos que dan sustento al Programa bajo análisis), anuarios, memorias, Boletines de Expertos en Gestión Pública, ponencias presentadas en Congresos y Tesis de Grado. Asimismo, se utilizaron las bases de datos y sitios web oficiales de la PBA. Estas fuentes, profundizan la información relevada mediante las entrevistas, las observaciones no participantes y el cuestionario, de modo de complementar la perspectiva de los actores. Es de destacar que, en el caso de ponencias, se ha prestado especial atención a aquellas realizadas por los/as EGP (con o sin la participación de los referentes de las AT)³⁰ y las producidas por los referentes de AT³¹, en relación a la labor y logros alcanzados en el marco del Programa. En similar situación se consideraron los documentos de divulgación como el caso de los Boletines de Expertos en Gestión Pública y la Revista del IPAP. De donde obtuvimos información al respecto de experiencias de trabajo de los/as EGP. Por su parte, los documentos institucionales, brindaron información sustantiva para describir el Programa y los cambios atravesados, permitiendo una perspectiva longitudinal en el análisis.

De esta manera, se pretende enriquecer el análisis documental con las voces de los actores claves, mediante una acción reflexiva. Vinculando, así, elementos científicos (conocer para saber) y profesionales (conocer para hacer) con el objeto de comprender y aportar conocimiento útil, al respecto de nuestro caso de estudio (Andreacci, 2020).

30 Diazzi, L. & Pagani, M.L. & Pau, V. (2018) Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires. Experiencias de colaboración para la mejora organizacional. García, M. E., Quintans, N. (2013) Procesos de selección de personal como política de empleo público: la experiencia de la provincia de Buenos Aires

Pagani, M. L. (2020) la profesionalización y las capacidades estatales. El caso de los expertos y expertas en gestión pública.

Paganai, M. L. Quintans, N. Migliore, A. García. M. E. (2012). Modernización en la provincia de Buenos Aires: presentación de casos

Pagani, M. L. Pau, V. y Lopez, A. (2018) Análisis del Programa de Justicia Restaurativa en el Complejo Penitenciario Conurbano Norte de San Martín.

31 Referentes de AT de Fiscalía de Estado: Arce, M. E. (2018) Experiencias de mejora organizacional en la provincia de Buenos Aires. El caso del fortalecimiento de la capacitación en la Fiscalía de Estado

Referentes de AT de Hospital Hospital General Interzonal de Agudos San Martín Bravo, M. E. . (2018). Reingeniería del Depósito de un Hospital Público.

Capítulo IV: El Programa EGP– Su Génesis

A continuación, presentaremos un recorrido por el diseño del Programa, desde su surgimiento, hasta la designación en el cargo de EGP, pasando por las etapas de convocatoria, incluyendo los perfiles y requisitos establecidos, selección y formación. El análisis documental será enriquecido con las voces recogidas en las entrevistas realizadas al funcionario a cargo del Programa (Subsecretario de Empleo Público y Gestión de Bienes) y a las coordinadoras del Programa, como también a los/as referentes de diversas AT realizadas y los/as EGP (relevada de entrevistas y encuentros). Todo ello permitirá abocarnos, en la sección siguiente, al análisis de los procesos de trabajo para indagar al respecto de las Competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión presentes en el hacer de los/as EGP.

El Programa de Expertos en Gestión Pública (el Programa), puede apreciarse como la única experiencia en el escalafón administrativo de la APP de profesionalización (Bellomo Sanchez et al., 2020). En este contexto resulta apropiado considerar, nuevamente, la definición que toma la Carta Iberoamericana de la Función Pública del CLAD (2003), en la cual, la profesionalización es entendida como “garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia” (p. 3)

En el año 2009, el gobierno de la PBA impulsó la creación de la figura y cargo de Experto en Gestión Pública (EGP), mediante la sanción del Decreto N° 2133/09. Es de destacar que su norma de creación establece que la función principal de los/as EGP será brindar apoyo técnico especializado en la toma de decisiones. Al respecto de la materia y alcance jurisdiccional, establece que el accionar se relacionará con la implementación de mejoras en la gestión a los organismos provinciales y municipales. Todo ello se concibe en relación a la modernización de la gestión pública, considerada un factor clave para la formulación de políticas públicas y la mejora de los servicios que presta el Estado. En consecuencia los/as EGP son actores centrales para orientar el accionar de los diferentes organismos de la APP en pos del “el cambio cultural hacia la mejora continua de la calidad institucional, la satisfacción y participación del ciudadano”. (Decreto N° 2133/09)

Consecuentemente, el Programa se integra por un conjunto de agentes públicos que configuran un colectivo interdisciplinario con experiencia en la APP previa a su ingreso al Programa. A este punto se suma el hecho que recibieron una formación específica, diseñada con el fin de dar cumplimiento al rol de propiciadores de cambio. Al respecto del hacer, específicamente se establece que la dinámica de trabajo se desarrollará mediante tareas de asesoramiento en asistencias técnicas. En todos los casos, las AT deben aportar al fortalecimiento del aparato institucional mediante la implementación de mejoras en la gestión de organismos de la APP y municipales.

IV. a) Contexto Político y Marco Normativo

A nivel provincial, para el período 2008–2011, el gobernador Daniel Scioli fundamenta que la organización administrativa y de gestión de su gobierno, debe procurar una mejora institucional en la gestión del Estado provincial. Para ello, considera que se debe partir del reconocimiento del propio contexto histórico-social provincial (Ley N° 13.757 de Ministerios). En este marco, entiende necesario, entre otras medidas, reforzar el rol de la Secretaría General de la Gobernación (SGG), en cuestiones de gestión y coordinación de las políticas del Poder Ejecutivo.

En referencia a las competencias encomendadas a la SGG por la Ley de Ministerios, antes mencionada, resulta pertinente hacer presente que tiene a su cargo lo referente a: “Entender en materia ... de políticas de reforma, planificación y modernización; control de gestión; gobierno electrónico e informática y ...” (artículo 9°). Por otra parte, para la Subsecretaría de Modernización del Estado (SSME) dependiente de la SGG se definen entre sus acciones las del diseño y ejecución de las políticas de modernización del Estado Provincial. Para ello se establece como requisito la promoción del “reconocimiento social de las funciones propias del Estado, de su relación con la ciudadanía, y de la necesaria vinculación entre la actividad política, el gobierno y la administración” (Anexo 2°, acción 1°, Decreto N° 26/08). Podría agregarse que, dicha Subsecretaría también cuenta entre sus acciones las concernientes a la mejora de la calidad de la gestión de la APP y de la atención a los ciudadanos, lo cual requerirá de medidas administrativas innovadoras y la aplicación de mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social de la gestión pública (Anexo 2°, acción 9°, Decreto N° 26/08).

En concordancia con lo normado, la SSME implementó diversos programas y acciones con el objeto de mejorar la calidad de la gestión de la APP tendientes a la mejora de la atención de los ciudadanos y los mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social de la gestión pública. Entre las acciones más relevantes se encuentran: la sanción de la nueva Ley de Contrataciones de la PBA (Ley N° 13.981); la creación del Consejo Provincial de la Sociedad de la Información (Decreto N° 110/08) y del Programa de Trámite Único Simplificado (Ley N° 13.796); la implementación del Sistema Único de Gestión de Expedientes (Decreto N° 476/08); del Sistema Único Provincial de Administración de Personal (SIAPE) y de la firma digital en la Provincia (Ley N° 13.666, Decreto N° 1388/08), la apertura de la Oficina de Servicio de Acceso a la Información; el inicio de la experiencia Six sigma; y del Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional (ProMeCI) (Decreto N° 526/09).

Con el objetivo de implementar estos procesos de mejora e innovación surge la necesidad, contar con equipos técnicos especializados en gestión pública, capaces de dar respuesta en este contexto de cambio y aportar al fortalecimiento institucional de la APP. En este marco se define el rol de EGP como agente de cambio, promoviendo con su asesoramiento y asistencia técnica a los diferentes organismos de la APP y los municipios, el cambio cultural hacia la mejora continua de la calidad institucional, la satisfacción y participación del ciudadano. Es de destacar que, en su fundamentos, también se configura al Programa como una estrategia superadora de su modelo antecedente³² (Decreto N° 2133/09).

Específicamente, el ProMeCI contemplaba el desarrollo de proyectos tendientes a la mejora de la calidad de gestión de la APP y al fortalecimiento de los vínculos entre la Sociedad y el Estado Provincial. Con este propósito, se definen cuestiones que impactarán en el funcionamiento futuro del Programa. Por un lado, se plantea la metodología de Asistencia Técnica (AT) que conformará la dinámica de trabajo, y por otro, se establecen las tareas específicas (Anexo I de la Resolución N° 23/09). Ambas cuestiones influyeron, de manera conjunta, en la definición del perfil del EGP. Es de destacar que éste, en los sucesivos cambios de titularidad de la SSME, pierde fuerza y finalmente se descontinúa. No obstante, la AT se mantiene como método de trabajo y el perfil es utilizado para la convocatoria y selección. En cuanto a las tareas, se reconvierten

³² Agentes de Modernización. Programa creado por Decreto N° 540/03, en el marco del Plan de Modernización del Estado a cargo de la SSME de la PBA. Programa derogado por el artículo 10 del Decreto N° 2133/09.

en el devenir propio del Programa EGP, orientándose a la mejora de la gestión pública (como se describirá en el capítulo VI. c) .

Al respecto de la metodología de trabajo, se establece la Asistencia Técnica (AT), entendida como:

“el conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de las organizaciones a través de la actuación de equipos de trabajo que recuperan, fortalecen y proponen buenas prácticas de gestión, con un marco estratégico centrado en las necesidades de la organización y alineados a los planes y programas de gobierno” (Resolución SSME N° 4/08).

Por su parte, en relación a las tareas específicas que el programa establece, se podrían agrupadas en: gestión organizacional, normativas, producción de material teórico y de participación (Anexo I de la Resolución SSME N° 23/09).

IV. b) Creación del Programa - Decreto N° 2133/09

En el año 2009, el gobierno de la PBA crea la figura y el cargo de EGP. El Decreto de creación fundamenta que los/as EGP aportarán a la modernización de la gestión pública, la cual resulta un factor clave para la formulación de políticas públicas y la mejora de los servicios que presta el Estado PBA. En tal sentido, se propone establecer un nuevo modelo, cuyo objetivo es profundizar el fortalecimiento institucional del Estado Provincial. Para ello define como función principal del cargo de EGP brindar apoyo técnico especializado en la toma de decisiones para la implementación de mejoras en la gestión a los organismos provinciales y municipales (artículo 2°).

En este marco institucional, con el fin de mejorar el rendimiento de la APP y brindar mayores oportunidades a los agentes públicos, se reglamenta la figura del EGP. Para ello se crean, mediante el Decreto N° 2133/09, en el ámbito y bajo la competencia de la SSME, 25 cargos de la Planta Permanente sin estabilidad, con rango y remuneración equivalentes al cargo de Director³³.

El Programa incluía un tramo formativo de nueve meses en el cual, los aspirantes seleccionados deberían cursar y aprobar la Especialización en Gestión Pública (UNTREF), como parte del proceso de selección. Para ello, se establecía que los agentes obtendrían un permiso especial con goce de haberes, siempre que mantuvieran el requisito de regularidad en la especialización. Manteniendo tal condición se garantizaba que cada persona continuaría revistiendo en su respectiva jurisdicción y organismo, manteniendo el agrupamiento escalafonario³⁴ (artículo 5°).

Al respecto de las obligaciones, se establecía que, finalizado el programa de formación, los seleccionados para ocupar los cargos de EGP debían asumir dos compromisos. Por un lado, se establecía, a partir de la designación, el compromiso de continuar prestando servicios en la APP, por un plazo mínimo de tres años. Como contrapartida al no cumplimiento de dicha obligación se establecía una sanción pecuniaria en compensación al erario público provincial³⁵. En segundo lugar, se disponía la obligación de asistir y aprobar las actividades que la SSME determinara en el marco de la formación y capacitación continua.

33 Conforme los artículos 107 y siguientes de la Ley 10.430 (T.O. Decreto 1869/96) y su Decreto Reglamentario N° 4161/96

34 Según lo reglamentado en el artículo 64 de la Ley N° 10.430 (T.O. Decreto 1869/96) y su Decreto Reglamentario N° 4161/96

35 Se establecía el reintegro de una suma equivalente al cincuenta por ciento (50%) del último haber mensual percibido, multiplicada por los meses que faltaren para cumplir el período indicado. (artículo 7°)

En cuanto a la estabilidad en el cargo, el Reglamento del Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública³⁶ (Reglamento en adelante), establece que la permanencia en el cargo quedará sujeta a las evaluaciones de desempeño anuales. Estableciendo como condición que no podrán continuar aquellos/as EGP que hubieran obtenido evaluaciones negativas en dos periodos consecutivos. Al respecto de esta última consideración, Agustín Robla, a cargo³⁷ de la Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes (SSEPyGB) y del Programa, afirma que él no tiene conocimiento de ningún caso en que la evaluación hubiera arrojado resultados negativos de manera consecutivas.

En cuanto al procedimiento de la evaluación de desempeño anual, el Reglamento establece que, la misma contendrá tanto la valoración del funcionario a cargo del Programa, cómo la de cada funcionario referente de las organizaciones en la que se realizaron las AT. A este respecto, Bellomo Sanchez et al. (2020) afirman que resulta relevante que el proceso de evaluación se nutra de más de una fuente de información. De esta manera, el balance de las actividades de cada EGP es conformado por una mirada integral de su desempeño y con la opinión de más de un actor involucrado.

Resulta oportuno remarcar, nuevamente, que para el resto de los trabajadores públicos enmarcados en Ley N° 10.430, no se aplica lo normado al respecto de la evaluación anual de desempeño. Asimismo, es de destacar que, en la letra de la norma, la evaluación cuenta para los ascensos, pero no para la permanencia en un cargo. Por su parte Diazzi et al. (2018) afirman que “este enfoque de interrelación diferencia este modelo del resto de los modelos de evaluación contenidos en las disposiciones legales referentes al empleo público provincial” (p, 5).

En este sentido, es pertinente agregar que las evaluaciones, según la Resolución N° 59/2020 de la SSEYGB, tendrán una periodicidad anual y su finalidad es “optimizar el rendimiento individual y colectivo en las asistencias técnicas, colaboraciones y demás proyectos, promoviendo la calidad de servicio para una mejora continua” (Anexo 9). Específicamente en cuanto a la metodología, se reglamenta la evaluación en relación a tres ejes:

- * Eje 1: Responsabilidad y cumplimiento de las funciones del cargo. Para lo cual se establece como criterios a) la entrega en tiempo y forma de los documentos e informes vinculados al desarrollo de las AT y b) el cumplimiento de sus funciones y deberes, relacionado al desarrollo de las actividades requeridas por la SSEPyGB

- * Eje 2: Formación y aprendizaje continuo. Para lo cual se establece como criterios: a) la participación en las capacitaciones definidas por la SSEPyGB, y b) la aprobación de las actividades de capacitaciones de la SSEPyGB, como también las actividades de formación externas que realicen los/as EGP.

- * Eje 3: Valoración de la Jurisdicción o Entidad: Para lo cual se establece como criterios: a) los aportes técnicos y b) el desempeño de los/as EGP asignados a la AT.

En función de los resultados obtenidos, el Subsecretario a cargo del Programa elabora la evaluación final de cada EGP, la cual se plasma en la Planilla de Evaluación de Desempeño y es notificada a cada agente. Asimismo, en dicho documento, se

36 Resolución N° 7/2013 de la SSME – Modificada por Resolución 59/2020 de la SSEYGB del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros.

Resolución N°2/2016 de la SSME - modifica la Resolución 7/2013 - aprueba el Reglamento que rige el ejercicio del cargo de EGP y su Desempeño.

Resolución N° 59/2020 de la SSEYGB del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros - Modifica el Reglamento del Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública - procedimiento de Evaluación de Desempeño

37 Funcionario a cargo de la subsecretaría en periodo comprendido entre el 11/12/2019 (Decreto N°34/2019) y el 1/10/21 (Decreto N° 868/21)

establecen los compromisos de mejora para el siguiente período de evaluación, los que deberán ser aceptados expresamente por los evaluados.

Al respecto del plazo de duración, el Decreto de creación, define un período máximo de cinco años desde su designación. A este respecto cabe agregar que el día 13 de mayo del 2013 se materializa el nombramiento de los agentes en el cargo de EGP (Decreto 209/2013). Asimismo, y de manera consecutiva se ha extendido el plazo de permanencia en el cargo a los/as EGP, mediante Decretos³⁸ que modificaron al artículo 6° del Decreto N° 2133/2009. En relación a este punto, Agustín Robla, comenta:

... En principio decidimos darle continuidad (al Programa), prorrogándolo a través de un decreto, por un año, con la finalidad de evaluar el funcionamiento, entender de qué se trataba el Programa, hacer una evaluación propia y eventualmente tomar la decisión de dar continuidad o no al cuerpo...

De manera complementaria, resulta oportuno considerar, los siguientes fundamentos de las normas mediante las que se prorrogó consecutivamente el plazo de vigencia. En ellos se menciona de forma satisfactoria el rol desempeñado por los/as EGP, identificando en los argumentos un giro discursivo desde aportes en materia de calidad y modernización a fortalecimiento institucional:

Que debe considerarse que el cuerpo de Expertos en Gestión Pública permite a los organismos provinciales implementar acciones que escapan a la gestión operativa diaria, generando un valor agregado en el desarrollo de productos y servicios de calidad con el objetivo de darles a los ciudadanos servicios más modernos y eficientes (Decreto N° 436/19).

Que la experiencia recogida en la implementación de asistencias técnicas a diversos organismos de la APP evidencia la necesidad de proseguir esta iniciativa, lo que inexorablemente exige una readecuación de los términos de vigencia de las designaciones de los Expertos con la finalidad de adoptar un criterio unívoco para todos ellos que establezca una temporalidad clara y concreta (Decreto 670/20).

Que el Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública es un equipo de trabajo interdisciplinario, integrado por profesionales provenientes de diferentes organismos de la Administración Pública Provincial, seleccionados a través del Programa de Expertos en Gestión Pública, especializados en la temática, con experiencia en gestión y un rol activo para la promoción del fortalecimiento institucional y la mejora del Estado (Decreto N° 1241/20).

En referencia a este punto, la totalidad de los referentes institucionales entrevistados se expresaron a favor de la continuidad del Programa. Ello se sustenta en los buenos resultados alcanzados por el trabajo y colaboración obtenida de las diferentes AT. En el caso de Facundo Urtizberea (referente de AT municipal) reflexiona "... fue una gran experiencia. Una más de tantas otras. Por si fuera necesario decirlo, recomendando el fortalecimiento, ampliación y continuidad del Equipo de expertos".

De esta manera se aprecia que la continuidad del Programa presenta una doble dependencia. Por un lado, del rendimiento de cada EGP, el cual se mide en las evaluaciones de desempeño anualmente. Por otro, de la voluntad política que prorrogue los períodos de vigencias de sus designaciones. Esta última situación, se podría apreciar

38 Decreto N° 670 (del 13/6/19) establece como fecha límite el 31/12/2019.

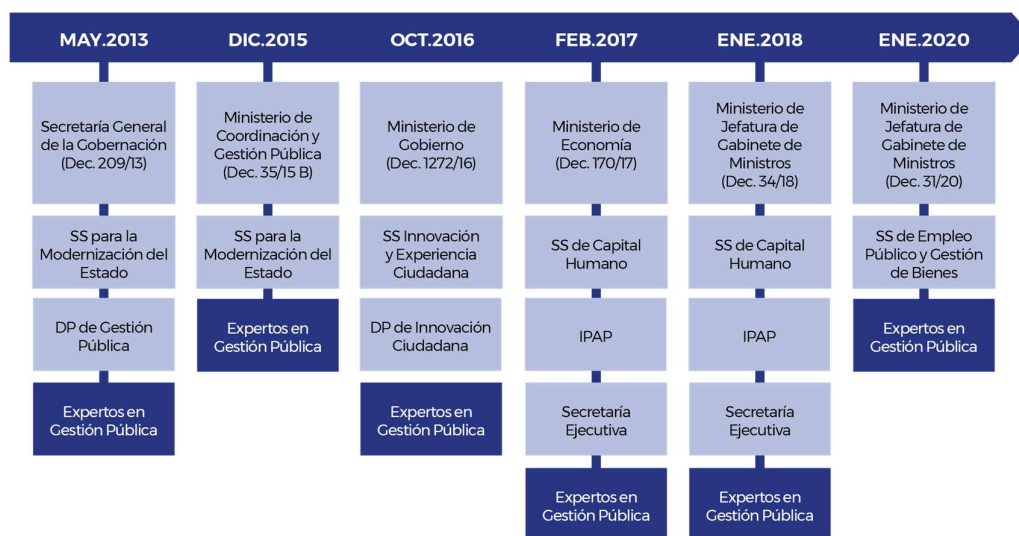
Decreto N° 436 (del 04/06/20) establece como fecha límite el 31/12/2020.

Decreto N° 1241 (del 26/12/21) establece como fecha límite el 31/12/2022.

como una labor más, en el plano fáctico de los/as EGP. Dado que en los años de funcionamiento del Programa se han producido reiterados cambios del titular de la cartera a cargo del Programa y/o cambios en la dependencia orgánico funcional y/o cambios de gobierno.

Específicamente en relación a los cambios en la dependencia orgánica – funcional del Programa, durante el período delimitado entre el año 2009 y la fecha actual, la cartera de Estado a cargo del funcionamiento del Programa, y consecuentemente el funcionario/subsecretario, ha cambiado cinco veces, como se observa en el Gráfico 3.

Gráfico 3
Línea de tiempo de la dependencia funcional del Cuerpo de Expertos



Fuente: Bellomo Sanchez et al. (2020)

A este respecto, el Subsecretario Robla, menciona: “... cuando llegamos (al gobierno) el cuerpo ... dependía funcionalmente del IPAP, el Instituto Provincial de la Administración Pública, ..., y decidimos alojarlo en el gabinete de la subsecretaría para que funcionalmente dependa directamente de la misma”.

Como último comentario, al respecto de la permanencia en el cargo de los/as EGP, cabe agregar que la normativa establece, para el caso de cese anticipado, la imposibilidad de reingresar a la función, salvo expresa fundamentación por parte de la SSME (artículo 6°).

IV. c) Perfiles y Requisitos.

Como se mencionó con anterioridad, la definición del perfil del EGP se vincula estrechamente con las tareas especificadas dentro del ProMeCI. De manera analítica es posible agruparlas en las siguientes categorías: 1) de gestión organizacional, 2) normativas, 3) de producción de material teóricos y 4) de participación (Anexo I de la Resolución N° 23/09).

En cuanto a las tareas de gestión, se relacionan con el análisis y diagnóstico organizacional, de estructuras y gestión integral de los recursos humanos (evaluación de

competencias; procesos de selección de personal, sistemas de carrera administrativa; necesidades de capacitación y planes de formación y desarrollo). Entre las tareas normativas, se establecía la importancia de participar en la elaboración del andamiaje legal en materia de políticas y gestión pública. En relación a la producción de material teórico se establece, específicamente, que debe ser en relación a la gestión pública provincial y modernización del Estado. Asimismo, se contempla la posibilidad que la producción sea de manera individual o conformando equipos con otros especialistas en la temática. Por último, se especifica lo relativo a la participación en eventos de Mejora de la Calidad Institucional, Modernización del Estado y Gestión Pública, como el Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública (Decreto N° 1.867/04), la Red de Modernización de la APP y jornadas o eventos organizados por la SSME.

En el marco de la entrevista, Fernando Ciancio Costa (AG que asistía a la SSME en el tiempo en que se desarrollaba la etapa inicial del Programa) recordaba la importancia que tenía para la gestión adaptar el estado provincial a las nuevas demandas y requerimiento. Remarcaba: "...los cambios en el Estado Nacional impactaron en la provincia y se debía considerar que hacer para adaptarse a esos cambios y alcanzar un Estado eficiente. Para lo cual se requería contar con agentes públicos con un perfil determinado..."

En función de las tareas definidas en el ProMeCI, se desarrolla el perfil del EGP. Para el cual se consideran las siguientes competencias (Resolución N° 23/09, SSME):

1. Competencias ético institucionales: basadas en el compromiso ético como agente de cambio cultural en la APP y en la mejora de la calidad de los bienes y servicios públicos orientado al ciudadano.
2. Competencias técnico profesionales: basadas en conocimientos generales de la normativa y procedimientos vigentes en el Sector Público Provincial sobre administración financiera y administración de personal. Dicha competencia contempla la habilidad de comprensión del entorno organizacional específico de la APP y la capacidad para gestionar redes y coordinar programas, integrando y fortaleciendo el flujo de información, propuestas y soluciones.
3. Competencias actitudinales, entre las cuales se ponderan: a) Proactividad e iniciativa (en referencia a la gestión y generación de proyectos de trabajo y a la capacitación continua); b) Trabajo en equipo (en cuanto a la capacidad de integrar y/o coordinar equipos de trabajo con el objeto de comprender y resolver problemas complejos); c) Comunicación (en relación a la habilidad para construir y mantener relaciones o redes de contacto con personas internas y externas a la APP); d) Adaptación a los cambios (en función de la capacidad para generar cambios y transformaciones); y e) Planificación y organización (orientado a la capacidad de visión global y evaluación de las metas a corto y mediano plazo en relación con los objetivos estratégicos, determinando prioridades, recursos y tiempo de forma efectiva todo ello con orientación a los resultados).

Así, en el plano formal, los/as EGP se configuran como agentes de cambio que, mediante el asesoramiento y las AT, aportan al fortalecimiento del aparato institucional de la APP y los municipios de la PBA (Anexo I de la Resolución N° 23/09).

En referencia a los requisitos que debían acreditar los postulantes al Programa, se estableció, con carácter excluyente, pertenecer a la planta permanente de la APP y estar en desempeño efectivo de actividades en la APP al momento de la convocatoria. Con

carácter no excluyente, se estableció una edad, entre 25 y 50 años, (artículo 4° del Decreto N° 2133/09 y Anexo N° 2 de la Resolución N° 23/09).

Al respecto del primer requisito excluyente mencionado (ser agente de la APP), es oportuno remarcar que suele ser una cuestión en tensión al momento de definir la convocatoria de este tipo de programas. Dicha cuestión puede observarse en la tabla 2, que expone una comparación en los diferentes programas que se han desarrollado en el país, con características similares a los/as EGP. Por su parte, el Programa, presenta una convocatoria cerrada a los trabajadores públicos de la APP, lo cual se asemeja a la convocatoria del programa anterior y diferente a los otros programas comparables.

Tabla 2
Cuadro comparativo entre experiencias nacionales y provinciales

	Administradores Gubernamentales	Economistas de Gobierno	Administradores Provinciales (Sta Fe)	Agentes de Modernización	Expertos en Gestión Pública
Convocatoria	Agentes APN (PP y no PP). Postulantes no APN	Profesionales Sector Privado Agentes APN Agentes Prov. o Mun.	Agentes APP Aspirantes no Sector Público (Univ. o Terc.)	Agentes APP (PP)	Agentes APP (PP)

Fuente: Extracto Bellomo Sanchez et al. (2020, p. 18)

En este sentido, en opinión de los referentes de las AT entrevistados, se destaca la importancia que reviste la trayectoria de los/as EGP, como trabajadores estatales de la provincia y reconocen, como una fortaleza, el amplio conocimiento que ellos poseen del funcionamiento de la APP. En igual sentido, los actuales EGP, en relación al interrogante a su experiencia laboral anterior a incorporarse al programa, consideran como relevante la experiencia que les ha aportado su pertenencia a la APP. En representación de lo observado, la Respuesta N°13 expresa: “Toda la experiencia laboral adquirida durante los años previos en la APP, y los cambios de gestión continuos ayudan a comprender las diversas visiones de posicionamiento y viabilidad de ciertas políticas”. Lo cual se complementa con la siguiente opinión:

Los cargos anteriores con función, me permiten, en paralelo a la empatía con el personal de los distintos sectores del organismo con los que interactuamos para implementar las AT, tener una mirada técnico política más amplia para interpretar mejor los objetivos y prioridades de las autoridades que la solicitan. (Respuesta N° 7)

Por último y con el objeto de reconstruir una imagen lo más completa posible en referencia al PEG y específicamente al punto de la experiencia previa de los/as EGP en el sector público provincial, queda agregar la opinión de los funcionarios políticos a su cargo. En tal sentido, tanto la coordinadora como el Subsecretario coinciden que esto representa una de las fortalezas que tienen los integrantes del Programa. En palabras del subsecretario:

... también aportan memoria institucional al trabajo sobre temas puntuales y concretos. Cuando esto se pensó se hizo para gente que ya estaba trabajando en la provincia, de planta permanente. Entonces es gente que conoce el funcionamiento de la administración pública provincial, siendo esto un tema enriquecedor que tiene el cuerpo de expertos y expertas...

IV. d) Etapa de Convocatoria e Inscripción

A fin de dar inicio al Programa, en concordancia con lo reglamentado en el Decreto N° 2133/09 y con el fin de garantizar una amplia difusión se solicitó dar publicidad³⁹ a la convocatoria. No obstante, como consta en el expediente N° 2100-42201/09, la difusión se realiza mediante el Boletín Oficial de la PBA el día 18/12/09 y en un diario (El Día) de circulación en la ciudad de La Plata y alrededores, el 19/12/09⁴⁰. De esta manera queda abierto el período de inscripción al Programa, para cubrir 50 cupos para el ciclo 2010. Como plazo de inscripción se estableció el período comprendido entre el 18/12/09 y el 15/1/10, determinando que no serían admisibles las presentaciones con posterioridad al plazo definido. (Artículo 2° y 7° de la Resolución N° 23/09 SSME - Gorgal).

En virtud de contar con 120 inscriptos por web y solo 41 postulantes que completaron el trámite de inscripción, el SSME (Verbic) considera conveniente prorrogar el plazo de inscripción hasta el 5 de febrero (Resolución N° 1/10). La publicidad de esta prórroga se realiza en idénticos medios de comunicación que la primera convocatoria. En igual sentido, el 1° de junio, el SSME (El Kadri) considera necesario reabrir la inscripción por un plazo de 10 días a partir del 02/06/10. En esta oportunidad, se contaba con la segunda Acta del Comité de Selección que había evaluado 379 inscriptos, de los cuales habían resultado seleccionados 120 agentes, en condiciones de proseguir el proceso de selección⁴¹. Posteriormente, se vuelve a considerar conveniente proceder a la reapertura de la inscripción para ingresar al Programa de Especialización. En este caso, se alegó “garantizar a todos los interesados transparencia e igualdad en el procedimiento, evitando la posible vulneración de derechos” (Resolución N° 1/10).

A este respecto, en la entrevista realizada a Fernando Ciancio Costa, comenta: “Con el cambio de gestión, el proyecto es tomado por la gestión siguiente... El Kadri lleva adelante la selección, pero ya con una idea distinta de la que habían concebido sus predecesores”.

IV. e) Etapa de Selección

En cuanto al proceso de selección, estuvo a cargo del Comité de Selección Ad Hoc, el cual se establecía que sería presidido por el titular de la SSME e integrado por funcionarios⁴² de la APP (artículo 9° y Anexo N° 5 de la Resolución N° 23/09). En cuanto al diseño, se establecieron tres etapas sucesivas y excluyentes (Anexo 1 de la Resolución N° 24/09 - SSME - Gorgal), las cuales se describen a continuación:

Etapa 1 – Análisis de Requisitos y Antecedentes: a cargo del Comité de Selección, mediante el análisis de las solicitudes de inscripción. Se establecía un máximo de 500 postulantes que, en función de los mejores puntajes y con un mínimo de 50 puntos, podrían ser seleccionados para acceder a la etapa consecutiva.

39 Dar publicidad en los siguientes medios de comunicación escrita: uno de alcance nacional (Clarín o La Nación), dos de gran difusión en la ciudad de La Plata (El Día y Hoy) y tres del interior de la provincia (La Capital de Mar del Plata, La Nueva Provincia de Bahía Blanca, El Sol de Quilmes, La Voz de Tandil, La Verdad de Junín, La Mañana de Bolívar, El Norte de San Nicolás, La Opinión de Trenque Lauquen, La Voz del Pueblo de Tres Arroyos o La Opinión de Pergamino)

40 En tal sentido, el área responsable, al ser consultada por la discrepancia entre lo solicitado y lo publicado, alega razones de índole presupuestarias.

41 Acta N°2 del Comité de Selección (8/3/10) según criterio de selección establecido por Resolución N° 2/10 modificatoria de la Resolución N° 24/09 (Anexo N°1)

42 Director Provincial de Gestión Pública, Director Provincial de Informática, Director Provincial de Personal, Secretaria Ejecutiva del Instituto Provincial de Administración Pública (dependientes de la SGG), Director Provincial de Economía Laboral del Sector Público (Ministerio de Economía) y el Jefe de Gabinete de Asesores (Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros) según lo reglamentado en el artículo 2° Resolución N° 24/09 (SSME).

En relación a los criterios de ponderación de antecedentes, se estableció una valoración específica, desagregada en cuatro segmentos: 1) Formación Profesional (máximo 25 puntos); 2) Experiencia Profesional específica en los últimos 10 años (máximo 35 puntos); 3) Docencia universitaria de postgrado, de grado, no universitario, Becas, Publicaciones (máximo 20 puntos); y 4) Descripción de un proyecto de política pública, justificación de su importancia y rol desempeñado (máximo 20 puntos).

En este sentido, el Acta N°1 del Comité de Selección⁴³ del 19/2/2010 deja constancia de haber analizado un total de 379 casos. De los cuales, obtienen una calificación mayor a 50 un total de 11 agentes. Ante tales resultados, el SSME (Verbic), resuelve modificar el puntaje máximo a 30 puntos, de manera tal de contar con una mayor cantidad de aspirantes en condiciones de continuar la etapa de evaluación y que permitan cubrir las vacantes. (Resolución SSME N° 2/10). Como efecto de dicha modificación, puede apreciarse que se elevó la cantidad de postulantes a 120, según el Acta N° 2 del Comité de Selección⁴⁴ de fecha 8/3/2010. Posteriormente, el SSME (El Kadri) resuelve la reapertura de la convocatoria (Resolución SSME N° 1/10). En esta oportunidad se incorporan 15 candidatos más (Acta N° 3 del Comité de Selección⁴⁵ del 14/7/2010).

Etapa 2 – Evaluación de conocimientos: para la selección de un máximo de 100 aspirantes. La reglamentación establecía un examen escrito sobre conocimientos generales y específicos de la gestión pública. En cuanto a esta instancia no figuran registros en el expediente N° 2100-42201/09. A este respecto, es relevante contar con el comentario de Fernando Ciancio Costa que, en su calidad de AG, en ese tiempo estaba prestando colaboración en la SSME y fue testigo directo de este proceso. En referencia a esta etapa en particular comenta que no se sustanció, sin poder agregar detalles al respecto.

Etapa 3: Entrevistas personales. La reglamentación no especificaba los temas o cuestiones a considerar en esta instancia. A este respecto, Fernando Ciancio Costa, recuerda:

En la selección, hubo más discrecionalidad que si se referencia con el cuerpo de AG. Los ingresantes tuvieron una entrevista personal con El Kadri y la Directora de Estructuras quien era abogada y participó en esas reuniones... fue una entrevista con preguntas, estilo examen. Los entrevistados no tenían anticipación sobre qué consistiría la entrevista.

Como resultado de la sustanciación de las etapas de selección, se firma el Acta N° 4 del Comité de Selección⁴⁶, dejando establecida la preselección de 50 agentes para el ingreso al Programa de Especialización en Gestión Pública. Dicha decisión se funda en los “resultados de las entrevistas personales, los antecedentes y los documentos brindados en las solicitudes de inscripción” (Acta N° 4, del 2/08/10, refrendada por Resolución SSME N° 4/10).

IV. f) Etapa de Formación

Los agentes seleccionados, comenzaron a cursar la Especialización en Gestión Pública (Especialización en adelante), dictada por la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). Al respecto, cabe remarcar que fue diseñada específicamente para

43 Expediente 2100-42201/2009 (fojas 119 y 120)

44 Expediente 2100-42201/2009 (fojas 124 - 127)

45 Expediente 2100-42201/2009 (fojas 158 - 160)

46 Expediente 2100-42201/2009 (fojas 186 - 187)

este Programa⁴⁷. Su diseño contemplaba una duración de nueve meses (durante los años 2010 y 2011) e incluía un total de 420 horas académicas. En cuanto al diseño curricular, se observa que se integró por dos ejes formativos: 1) Jurídico, Administrativo, Económico y Político y Teórico Conceptual; 2) Metodológico. Aprobada dicha formación, el agente obtendría un Diploma de Especialista en Gestión Pública otorgado por la UNTREF.

La formación académica, dictada por la Especialización, se complementó con horas de prácticas profesionales y también involucró un trabajo final integrador. En este sentido Diazzi, et al. (2018) afirman que “la propuesta académica buscó desarrollar conocimientos y competencias para complementar la experiencia de los profesionales y acompañar los procesos de modernización en las organizaciones públicas del Estado provincial” (p.4).

Este tramo formativo se constituye en el primer paso de un proceso de capacitación continua que deben cumplimentar cada año los/as EGP según su Reglamento. Es relevante considerar que el proceso de formación finalizó a fines de julio del 2011. Consecuentemente, por Resolución SSME N° 34/11 se propone al Poder Ejecutivo la nómina de agentes que han obtenido los mejores 25 promedios al finalizar el Programa de Especialización en Gestión Pública (artículo 2°).

IV. g) Etapa de Designación

La última etapa de este proceso constitutivo del Programa, se materializó mediante la designación en el cargo de los/as EGP, el 13 de mayo de 2013 (Decreto N° 209/2013). En este sentido, resulta pertinente observar que los agentes, no obstante haber cumplido con todos los requisitos reglamentados a fines de julio de 2011 y contar con el aval de la Resolución N° 34/2011 de la SME (2/11/11), debieron esperar un año y medio hasta la firma del Decreto de nombramiento.

A este respecto, Amorebieta y Vera (2013) sostiene que los/as EGP debieron impulsar “sus propias designaciones a partir de diferentes medios y disputando algo así como una lucha por su reconocimiento en tanto agentes públicos que concursaron, estudiaron y se comprometieron con un programa orientado a la modernización estatal” (p. 53).

Por otro lado, queda aclarar que, en esta instancia, la SSME estaba a cargo de un nuevo subsecretario (Reale). En este sentido, se podría afirmar que este funcionario, recibe a los/as EGP designados (por el gobernador). Pero no ha participado ni en el diseño ni en la puesta en marcha de las etapas de selección, formación y designación, que dieran como resultado la conformación de este colectivo de agentes públicos que revestirán funciones en la subsecretaría a su cargo.

Consecuentemente, a lo largo del proceso constitutivo descripto, se puede apreciar lo categorizado por Bonicatto et al. (2017), en relación a que las organizaciones públicas se ven atravesadas por múltiples lógicas diferentes de tiempos. Así, en el caso analizado, se diferencian los tiempos jurídicos – administrativos de los tiempos políticos de gestión. Los primeros se ven influenciados por los sucesivos recambios de funcionarios, provocando una tensión que impacta en el cumplimiento en los objetivos establecidos en la norma de origen (Gráfico 4). Es de destacar, que esta dinámica se presenta dentro de los límites de un mismo gobierno provincial, que inicia su primer mandato en el año 2007 y finaliza su segundo mandato en el año 2015.

47 Resolución N° 158/09. Acta complementaria N° 1 entre la Secretaría General de la PBA y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).

Gráfico 4
Funcionarios a cargo del Programa desde 2009 hasta 2013



Fuente: Bellomo Sanchez et al., 2020

Por último, del análisis de los expedientes administrativos, la normativa y de las entrevistas realizadas, se relevó que dos de los 25 nombramientos que reglamenta el Decreto 209/2013, no fueron efectivizados⁴⁸. Asimismo, a lo largo del tiempo que lleva en funcionamiento el Programa se han producido cinco vacantes: dos jubilaciones, un retiro voluntario y dos renunciaciones.

Es de destacar que, en el marco normativo vigente, no se contempló un procedimiento que resuelva las vacantes que se van produciendo en el tiempo. Esto se aprecia como un vacío legal que, sumado a la ausencia de nuevas convocatorias, se transforma en un obstáculo real para la continuidad a largo plazo del Programa. Para el caso de las vacantes, el proyecto de refuncionalización del Programa de Bellomo Sanchez et al. (2020) elabora. en la etapa 2 de implementación, el componente 2.6 (ver Gráfico 2 sección Marco Metodológico). Se propone un procedimiento que incluye “acreditación de competencias; realización de un examen escrito bajo estándares de transparencia y entrevista personal e individual, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Reglamento aprobado en la etapa de Diseño” (p. 86). Para el la escalabilidad y continuidad del Programa, el componente 3.1 de la propuesta, contempla en la etapa 3 de consolidación, una nueva “convocatoria para la incorporación de veinticinco (25) nuevos Expertos en Gestión Pública” (p. 87).

IV. h) A modo de síntesis

A modo de síntesis, es posible establecer como denominador común del proceso, que inicia el 14/12/2009 con la sanción de las normas fundacionales del Programa (Decreto N° 2133/09 y Resolución N° 23/09) y finaliza con el Decreto de Designación de los/as EGP (Decreto N° 209/2013), el cambio y la adaptación del Programa a los diferentes funcionarios a cargo de la SSME.

Con esta dinámica, el Programa se va adaptando a las miradas e intenciones de cada gestión. A este respecto, Fernando Ciano Costa, en oportunidad de la entrevista

48 En oportunidad de dialogar con los/as EGP comentaron que por razones de índole laboral esas personas decidieron no aceptar el cargo

grupal recuerda: “se vio como fueron impactando los cambios de gestión en un proyecto que nace concebido por una gestión y se termina cristalizando o consagrando, dos gestiones posteriores”.

De tal forma, en los vaivenes de la gestión política se va configurando y conformando el equipo de EGP, cuya finalidad es la de brindar apoyo técnico especializado para la implementación de mejoras en la gestión de organismos de la APP y municipales. En su rol principal, desde su nombramiento hasta la actualidad, han acumulado una valiosa experiencia, en términos prácticos y analíticos, producto de las 202 AT realizadas en organismos de la APP y municipales.

Como dato relevante, el Programa ha acumulado una valiosa evidencia, de una experiencia en concreto de profesionalización en la PBA. Si bien representar un caso focalizado, en opinión de Laura Zubanic (especialista en gestión de recursos humanos en el sector público), contiene elementos destacables en su diseño y conformación que lo vuelve relevante a los fines teóricos y prácticos. Resalta el hecho que este tipo de experiencias, “si se diseñan y gestionan de manera inteligente”, pueden evitar los grandes riesgos que acarrea la tradicional aspiración de modificar todo el sistema de empleo público en su conjunto. Así lo expresa, en oportunidad de dialogar a este respecto:

... Si tomo un nicho, género una pequeña reforma, que no va a tener grandes actores en contra, algo gradualista como la estrategia peruana, inició algo como para generar y luego de eso pueda producirse una reforma en el empleo público. Pero si me voy al revés, de las grandes reforma América Latina está llena de casos fracasados.

Por lo expuesto, y como se ha expresado en el marco teórico, redefinir el perfil de los/as EGP, pone en diálogo las capacidades (que se requieren para contribuir con los procesos de mejora que pretende desarrollar las jurisdicciones de la APP), con el contexto actual en el que actúan los organismos de la PBA. En tal sentido, como lo afirman Iacoviello y Pulido (CLAD, 2018) el diseño del perfil será la base para un proceso de reclutamiento y selección de postulantes, sea para una nueva convocatoria o para la cobertura de las vacantes actuales. También, impactará en los miembros actuales y a los futuros del Programa, delineando los procesos de capacitación y evaluación de desempeño (pilares fundamentales del Programa). Todo ello, representa, en los términos de Bertranou e Isuani (2016) una justificación práctica, de la presente investigación. En tanto se pretende que brinde a los decisores públicos, conocimiento y alternativas que propicien una mejora en el desempeño en un área particular del Estado Provincial.

Capítulo V: Analizando el hacer de los/as EGP

De lo expuesto en la sección anterior, tomaremos como eje rector de nuestra indagación, el proceso de trabajo definido en el Reglamento. De esta manera se analizarán el hacer de los/as EGP en el marco de las AT, lo cual se dividirá en una etapa inicial (formalización de las AT) y otra de desarrollo (producción de documentos). Lo cual se complementará con el análisis de las acciones de aprendizaje continuo y con la mirada de los organismos asistidos. Para lo cual se desarrolla un diseño conceptual/metodológico que incluye identificar las acciones relevantes que desarrollan los EGP en su labor cotidiana en las AT, a fin de indagar al respecto de la construcción de conocimiento en el marco de las AT y su socialización (objetivo específico 3) e identificar las prácticas laborales que permitan redefinir el perfil del EGP, con base al modelo de competencias, para la nueva convocatoria del Programa (objetivo específico 4).

Para comenzar, resulta pertinente mencionar que la función principal del cargo de EGP es brindar apoyo técnico especializado en la toma de decisiones para la implementación de mejoras en la gestión a los organismos provinciales y municipales. La que se realiza mediante la metodología de AT, constituyéndose como el marco situacional en el que se inscribe la acción de los/as EGP. Es de destacar que el accionar de los/as EGP es delimitado, formalmente, por el Reglamento⁴⁹ e incluyen, también, acciones de formación y aprendizaje continua.

En cuanto a las AT, en términos analíticos se diferencian dos etapas. Por un lado, una etapa inicial que da como resultado la formalización de la AT, para luego pasar a la etapa de desarrollo de la AT, que se registra en diferentes documentos (plan de trabajo, informe de avance y novedades e informe de cierre). Este primer recorte analítico, en relación al hacer de los/as EGP, se complementa con las acciones de formación y aprendizaje continua que deben cumplimentar cada año.

Es relevante destacar que el Reglamento establece que la permanencia en el cargo de cada EGP quedará sujeta a las evaluaciones de desempeño anuales, cuya finalidad es “optimizar el rendimiento individual y colectivo en las asistencias técnicas, colaboraciones y demás proyectos, promoviendo la calidad de servicio para una mejora continua”⁵⁰. Resulta oportuno remarcar, nuevamente, que son los únicos trabajadores públicos enmarcados en Ley N° 10.430, a los que se los evalúa de forma anual y que el resultado de dicha evaluación es condición para su permanencia en el cargo. Considerando lo descrito anteriormente⁵¹, el Reglamento define un eje de Responsabilidad y cumplimiento de las funciones del cargo, uno de Formación y aprendizaje continuo y uno de Valoración de la Jurisdicción o Entidad (como se describió en el capítulo IV).

En este marco, resulta pertinente apreciar que, el proceso de evaluación se nutre de más de una fuente de información. De esta manera, el balance del accionar de cada EGP es conformado por una mirada integral de su desempeño y cuenta con la opinión de más de un actor involucrado (Bellomo Sanchez et al., 2020). Por su parte Diazzi et al. (2018) afirman que “este enfoque de interrelación diferencia este modelo del resto de los

49 Resolución N° 7/2013 de la SSME – Modificada por Resolución 59/2020 de la SSEYGB del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros.

Resolución N°2/2016 de la SSME - modifica la Resolución 7/2013 - aprueba el Reglamento que rige el ejercicio del cargo de EGP y su Desempeño.

Resolución N° 59/2020 de la SSEYGB del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros - Modifica el Reglamento del Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública - procedimiento de Evaluación de Desempeño

50 Resolución N° 59/2020 de la SSEYGB,

51 IV. b) Creación del Programa - Decreto N° 2133/09

modelos de evaluación contenidos en las disposiciones legales referentes al empleo público provincia” (p. 5). Por su parte, el Subsecretario Robla afirma:

... nuestra idea es que las evaluaciones de desempeño sean importantes para evaluar y definir la continuidad o no de un experto ... Me parece que está bueno considerando que se entiende que es un cuerpo de excelencia al que se le requiere un grado de excelencia en las intervenciones. La evaluación de desempeño es un tema delicado e importante.

V a) En el marco de las AT

Resulta pertinente recordar ⁵² que el rol de EGP se configura como un agente de cambio, promoviendo el cambio cultural hacia la mejora continua de la calidad institucional (artículo 2° Decreto N° 2133/09). AT. Con tal objetivo, el Reglamento⁵³ establece como dinámica laboral la figura de AT y de Colaboración. Cuantitativamente, entre mayo de 2013 hasta diciembre de 2020 (período delimita la presente investigación), los/as EGP han realizado un total de 201⁵⁴ AT y Colaboraciones.

Las AT se definen por los propios EGP como “un espacio de consulta y asesoramiento para acompañar a los organismos en la búsqueda de soluciones a sus problemas de gestión y fortalecimiento de sus procesos de trabajo, en pos de la mejora organizacional” (Pagani et al., 2018, p. 9).

Al respecto de la AT el Reglamento la define como “el ejercicio de índole profesional de las actividades de asesoramiento, investigación, planificación, programación, organización, conducción, coordinación, implementación, monitoreo, evaluación y capacitación” (artículo 4°). En referencia a la Colaboración, la define en forma complementaria a la AT, como “toda actividad de asesoramiento o intervención ..., que por la extensión temporal y/o la complejidad de la temática y/o la situación a abordar no quedare enmarcada en el concepto de Asistencia Técnica...” (artículo 5°).

Sobre los plazos de duración, de ambas figuras, la reglamentación establece diferencias específicas para cada caso⁵⁵. En tanto que, para los supuestos de complejidad, se observa un margen de discrecionalidad en favor de la Coordinación y/o del titular de la SSEPyGB. Por lo expuesto, como se mencionó en la sección metodológica, a los fines prácticos del presente estudio ambas figuras se tomarán como asimilables.

En tal sentido, y siguiendo las etapas formales establecidas en el Reglamento, es posible delimitar analíticamente dos etapas consecutivas una etapa inicial (formalización de las AT) y otra de desarrollo (producción de documentos).

V.a.1) Etapa inicial de la AT

Como elemento central de la dinámica de trabajo de los/as EGP, se destaca que deben colaborar, en forma conjunta con la jurisdicción requirente, en la resolución de un problema determinado. De esta manera, se diferencian de otro tipo de dinámicas de trabajo, como por ejemplo las consultorías externas. Por el contrario, el basamento de este

52 IV. a) Contexto Político Normativo

53 Resolución 59/2020 de la SSEYGB del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros

54 Según la Resolución N° 45/2020, las memorias y anuarios compartidos para esta investigación

55 Resolución 59/2020 de la SSEYGB del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros ARTÍCULO 12.- Plazo de la Asistencia Técnica o Colaboración. El plazo de una Asistencia Técnica no podrá exceder los nueve (9) meses contados desde la firma del Plan de Trabajo. El plazo de una Colaboración no podrá exceder los tres (3) meses contados desde la firma del Plan de Trabajo.

Programa concibe que cada organismo/jurisdicción se encuentra en una posición privilegiada para definir sus problemas y detectar las oportunidades de mejora. De tal modo se considera que cada organismo, en su especificidad cultural y sustantiva, pueden reconocer las alternativas de soluciones, cuya aplicación resulta más factible y sostenibles el en tiempo.

En tal sentido, es de destacar que el Reglamento establece como requisito que las AT deben ser impulsadas por un organismo de la APP o un municipio de la PBA, con base en un requerimiento específico. Lo cual se formaliza mediante la Solicitud de AT. A este respecto, el Subsecretario Robla reconoce que la APP se caracteriza por una gran “diversidad ... del funcionamiento interno de cada área”.

Desde lo formal, la Solicitud de AT, requiere ser suscripta por un/a Subsecretario/a o un funcionario de rango superior (Ministro/a o Secretario/a: máxima autoridad de los organismos). En este sentido, Robla reconoce: “la distinta formación e interdisciplinariedad que posee el cuerpo de expertos y expertas le permite funcionar y trabajar con distintas áreas de gobierno para lograr un trabajo más enriquecedor”.

A este respecto, se analizó el expediente administrativo EX-2020-22633011-GDEBA-DSTAMJGM, mediante el cual se convalidó las AT llevadas realizadas en el año 2020. En dichas actuaciones constan las 11 notas de Solicitudes de Asistencias nuevas que posteriormente fueron convalidadas por el Subsecretario de SSEPyGB⁵⁶. En tal sentido, se ha constatado que las solicitudes se elevan por nota, al Subsecretario, en concordancia con el Reglamento, a fin de “contar con las capacidades del equipo de especialistas en gestión pública” (NO-2020-04705671-GDEBA-SSRIYPEFDE). Asimismo, todas las notas especifican un motivo para el cual se solicita la AT. A este respecto el Subsecretario Robla aclara que “las AT no tienen que perder el foco en las cuestiones que puedan ser de índole más operativa”, a lo cual agrega, que no obstante este criterio, también se podría dar el caso en que “alguna jurisdicción X solicita colaboración para el diseño de programas o para el diseño de determinadas políticas”.

Por otro lado, de las 11 notas, se observa que en seis de ellas se requiere nominalmente contar con la asistencia de determinados/as EGP. Es de destacar que solo una de esas notas fundamenta tal requerimiento en relación al “compromiso, el profesionalismo y la calidad del trabajo de EGPX -que ya viene brindando sus servicios a esta Institución- es que solicitamos seguir trabajando ...” (NO-2020-04705671-GDEBA-SSRIYPEFDE).

A este respecto Bravo, Delgado Aguilera y Vázquez (2018) en su trabajo en referencia al proceso de Reingeniería del Depósito de un Hospital Público, mencionan que la AT solicitada “tuvo origen a partir de una directiva ministerial ... se le sumaba ... que el Área del Depósito, venía presentando diferentes problemas de funcionamiento interno que implicaron extender el alcance del Proyecto a un rediseño integral del Sector...” (p. 1). En un sentido similar, Arce (2018), en referencia a una AT desarrollada en Fiscalía de Estado expresa:

La solicitud de dicho acompañamiento se motivó principalmente por la necesidad de fortalecer el perfil profesional necesario para el desarrollo de estas actividades, que comprenden una mirada integral del proceso de capacitación, incluyendo las etapas de diseño, seguimiento y evaluación a las acciones formativas... (p. 7)

⁵⁶ Anexo 1 de la Resolución N° 45/2020 SSEPyGB

De este modo, con la Solicitud se formaliza una situación que, por lo general, se gestó con anterioridad “por contactos personales de algún EGP con gente del organismo que requiere la AT” según reconoce Celina Andreassi (coordinadora actual del Programa). Así, las AT se van configurando como un espacio de trabajo y asesoramiento, con el fin de generar los procesos de cambio y fortalecimiento institucional que se plantea cada organismo/jurisdicción.

Una vez recibida la Solicitud de AT, se abre un período de diálogo con los referentes de los organismos requirentes, con el objeto de “verificar y/o ajustar la demanda, evaluar la viabilidad y factibilidad técnica de la solicitud, elaborar el Plan de Trabajo y definir la/s o el/los Experta/os del Cuerpo que llevará/n a cabo la Asistencia Técnica” (artículo 10 del Reglamento).

Específicamente, en la encuesta se menciona que “Las reuniones iniciales con la alta dirección política, para entender, ajustar y negociar la demanda y convalidar la propuesta de trabajo, que permita un proceso de planificación adecuado para generar la mejor estrategia para el proyecto...” (Respuesta N° 3) es una de las actividades/ tareas de mayor relevancia en el marco de una AT.

Por otra parte, al respecto de “verificar y/o ajustar la demanda”, la encuesta revela que el 50% de los/as EGP mencionan explícitamente la “identificación de la demanda” como una de las actividades/ tareas de mayor relevancia en el marco de una AT. En este sentido, tomando la Respuesta N° 8, se puede apreciar una descripción de las tareas desarrolladas en esta etapa:

Estudio preliminar de la organización requirente: ley o decreto de creación, estructura orgánico-funcional, normativa general aplicable a su funcionamiento.

Encuentros de trabajo con las autoridades requirentes a fin de indagar respecto a la temática y /o situación que motiva la solicitud a fin de determinar la viabilidad y factibilidad de la misma y el alcance de la asistencia técnica...

En tal sentido, uno de los objetivos perseguidos, en esta etapa, es alcanzar una primera aproximación del estado de situación del organismo requirente. Y a partir de ello, poder definir, con la mayor precisión posible, la problemática a ser abordada. A este respecto, Diazzi et al. (2018) describen:

Así, se inicia un análisis organizacional, que implica una práctica profesional a partir de la aplicación de una metodología y un andamiaje teórico y metodológico, en el que se abordan, el contexto e historia reciente de la organización, la estructura, los objetivos institucionales, la normativa, los procesos de trabajo, el uso de la tecnología, los distintos roles que desempeñan los integrantes de la misma y sus interrelaciones, los recursos y los canales de comunicación, entre otros. (p.7)

En igual sentido Pagani (2020) describe:

El objetivo de esta etapa es lograr una descripción del cuadro de situación preliminar en el organismo y establecer la problemática a ser abordada. En este punto, tomamos de Rodríguez Mansilla (1992) la recomendación de dejar en claro qué es lo que se puede trabajar en el marco de la asistencia, con qué alternativas, teniendo en cuenta sus ventajas y limitaciones y redefinir, si es necesario, la solicitud inicial. (p. 9)

De este análisis, se busca alcanzar una definición más precisa del problema objeto de la AT, que la enunciada en la solicitud. Asimismo, en este proceso, es posible que se

identifique más de una problemática involucrada en el requerimiento original. Lo cual puede significar para el organismo requirente la necesidad de realizar una nueva solicitud. Todo ello contribuye a establecer de manera conjunta un análisis preliminar que permita establecer el alcance de la AT.

De lo relevado en la encuesta, al interrogante sobre las actividades/acciones/tareas de mayor relevancia en el marco de una AT citamos el siguiente testimonio:

En primer lugar, se debe establecer lo más claramente posible la demanda del organismo asistido. Es necesario como punto de partida tener la mayor precisión posible, lo que requiere capacidad analítica y de articulación con la o las personas que requieren la asistencia. Además, a aparte de estas cuestiones de indagación y comprensión, se requiere la capacidad de interpretar en forma fehaciente lo solicitado, evitando llevar la cuestión a los temas que son más cómodos o más manejables por parte del experto/a. (Respuesta N° 2)

Como segundo gran objetivo de esta etapa, se debe proceder a evaluar la viabilidad y factibilidad de la AT requerida. Al respecto de esta instancia, Diazzi et al. (2018) consideran a la viabilidad en términos de posibilidad, en tanto que la AT pueda ser concretada. Ello involucra las dimensiones: institucionales— organizativas, jurídicas, técnicas—operativas, financieras, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales. Por su parte, en relación al análisis de factibilidad, las autoras, consideran que es un proceso reflexivo en relación a las diferentes maneras en que se podría desarrollar la AT, es decir, materializar la intervención.

A este respecto, Salas y Rossi (EGP) describen en la sección Experiencias en Asistencias Técnicas, del Boletín de Expertos en Gestión Pública (2015):

Se inició así, el análisis que permitió caracterizar la demanda y su viabilidad, teniendo en cuenta que la complejidad de la misión del CUCAIBA es concomitante con el dinamismo de las innovaciones científicas introducidas en los procesos por el campo técnicoprofesional de las ciencias de la salud; y por la diversidad de los escenarios institucionales y actores involucrados en el nivel operativo, lo que implicó atender una diversidad de estilos y prácticas profesionales que repercuten en los procedimientos operativos y de apoyo intra y extrahospitalarios, imbricados en el proceso de procuración de órganos y tejidos para trasplante. (p. 16)

Al respecto de este proceso, Celina Andreassi comenta, con base en su experiencia dado su rol de Coordinadora de los/as EGP:

Entra más en juego un criterio técnico que en principio lo evalúan los expertos... Acá tenemos cuestiones más técnicas, cómo están conformados los equipos de trabajo o cuán viable es hacer lo que piden. Una cuestión es que si por la magnitud de lo que piden del trabajo, lo que se evalúa es afinar y restringir un poco más la demanda, más que rechazar directamente la asistencia y que es raro que rechacemos una asistencia.

Por último, en esta etapa, resulta pertinente mencionar que el Reglamento establece un método para asignar que EGP integrará cada AT en particular. Para ello se establece en términos generales que se debe procurar mantener una distribución equitativa en la carga de trabajo entre los/as EGP que conforman el Programa. En particular, se requiere establecer una correspondencia entre la temática que aborda la AT solicitada y el/los perfiles seleccionados. Para lo cual, se deberá considerar: a) la formación de grado y postgrado; b) las actividades de formación y capacitación; c) los antecedentes laborales

y profesionales, d) las AT realizadas y e) la cantidad de AT, Colaboraciones y Seguimientos de cada EGP.

En relación con lo antes descripto, se ha procedido a relevar, para el período 2020, las 11 notas de solicitud de AT⁵⁷, considerando especialmente aquellas en las que se hace mención expresa a la/s personas para realizar la AT. Ello se ha comparado con la nómina de EGP asignados a las AT en el año 2020⁵⁸. De tal análisis de datos, se puede observar que seis solicitudes de AT hacen un requerimiento nominado. Asimismo, se aprecia que todas estas solicitudes fueron aprobadas sin ninguna modificación del equipo de EGP requerido. De este modo, el pedido de las reparticiones, podría constituir otro mecanismo de asignación, además del planteado por el Reglamento.

Al respecto de la conformación de los equipos de EGP Celina Andreassi, opina que, una cuestión importante a considerar es que los/as EGP, que conformen el equipo de la AT, tengan una buena dinámica de trabajo entre ellos. Para lo cual, la coordinadora, afirma que el tiempo que lleva el Programa funcionado aporta información suficiente a este respecto. Por su parte los/as EGP, valoran positivamente el trabajo en equipo y afirman que cada experiencia colectiva aporta aprendizajes. Lo cual se puede apreciar en la siguiente cita:

Fortalecí mi capacidad de trabajo en equipo tanto con personas de otras disciplinas tanto por los compañeros del equipo de trabajo como de las personas con las que trabajé por el desarrollo de la AT, que me permiten incorporar nuevas visiones y conocimientos. Mejoré la comprensión y conocimiento respecto de los diferentes organismos y jurisdicciones de la APP y municipal, normativa específica, procesos sustantivos, entre otros. (Respuesta N° 14)

Por lo expuesto, es posible apreciar la competencia Trabajo en equipo y colaboración con el grupo de EGP asignados a una AT, en el hacer de cada EGP en el marco de una AT (Competencia Funcional). En relación a esta competencia, es necesario redefinirla en función de la definición del Directorio⁵⁹ y el caso de estudio como: la capacidad y disposición para trabajar con otros miembros del Programa, integrando distintas perspectivas y aportes, contribuyendo al éxito de los objetivos comunes.

Específicamente, al respecto de ésta competencia (Trabajo en equipo y colaboración con el grupo de EGP asignados a una AT), es considerada como necesaria y muy necesaria por todos los/as EGP para la definición del perfil.

V. a. 2) Etapa de desarrollo de la AT

Siguiendo las etapas formales establecidas en el Reglamento, y ya habiendo analizado la etapa inicial (formalización de las AT) pasaremos a la siguiente, denominada de desarrollo (producción de documentos).

Es de destacar que esta etapa se vincula directamente con el proceso de evaluación de desempeño. El Eje 1, denominado Responsabilidad y cumplimiento de las funciones del cargo, incluye, lo relacionado con los documentos e informes vinculados al desarrollo de las AT, para lo cual especifica la producción de los siguientes:

57 Expediente administrativo EX-2020-22633011-GDEBA-DSTAMJGM

58 Resolución N° 45/2020 SSEPyGB

59 ONEP, 2020 a, p. 12

1) Plan de trabajo: instrumento ordenador de las tareas a realizar a fin de cumplir con el/los objetivos/s definidos en la solicitud de AT por el organismo requirente.

2) Informe de avance y novedades: instrumento que brinda información al respecto del desarrollo de la AT, como también, de cuestiones coyunturales (política y operativa) del organismo e incluso de la APP (en un nivel mayor de agregación).

3) Informe de Cierre: instrumento que sintetiza los resultados obtenidos en la AT, considerando los previamente planificados, como aquellos derivados del desarrollo de la AT.

Retomando la primera etapa descripta, como primer producto concreto de la acción y reflexión colectiva, se materializa el Plan de Trabajo de la AT. En concordancia con lo expuesto, Celina Andreassi aclara:

Lo importante es resaltar que los planes de trabajo son consensuados con los organismos ... en ese punto la *expertis* técnica y política de los expertos es una buena idea para ver cuán realista y viable es el plan de trabajo para analizar el tiempo y las acciones que pueden realizarse en una AT...

Por su parte, el Reglamento establece que, mediante la suscripción de este documento, por el/la titular de la SSEPyGB y el/la responsable de la AT, quedará formalizada la AT. Entre otras cuestiones, el reglamento establece un plazo máximo de duración⁶⁰. No obstante, dicho plazo podrá ser prorrogado por única vez, por un período igual, solo por cuestiones debidamente fundadas. A este respecto el SSEPyGB Robla sostiene que este es un tema importante a considerar para no desvirtuar el sentido de las AT. Reconoce que hay “asistencias que dejaron de ser asistencias porque ya son expertos y expertas que están trabajando de manera cuasi permanente en la jurisdicción, en el organismo, y eso me parece que es uno de los desafíos que tenemos que cambiar”.

En cuanto al contenido del Plan de Trabajo, es ordenado en dos secciones:

1º) Contexto de la AT: expone un resumen de lo solicitado y lo acordado en las reuniones de la etapa anterior. Luego, describe la situación preliminar del organismo requirente, la cual será considerada como la línea de base para la AT. Optativamente brinda información al respecto del contexto general y/o planes institucionales, en referencia a la estructura orgánico-funcional y/o recursos, aspectos relativos a personal, entre otros.

2º) Alcance de la AT, la cual contiene: la descripción de las actividades a desarrollar; los objetivos planteados y los cambios a los que se pretende arribar (incluyendo los indicadores para medirlos); todos los productos intermedios y finales que se definan como entregables; el cronograma de las acciones planificadas mediante un gráfico de GANTT y la asignación de responsables y las condiciones necesarias para el desarrollo de las AT (logística, confidencialidad de la información, acceso a datos, información documentación u otras cuestiones relevantes).

En opinión de los/as EGP, las actividades/acciones/tareas que dan como resultado el Plan de Trabajo son consideradas entre las más relevantes en el marco de una AT. Así se puede apreciar, en una de las opiniones recogida en la encuesta:

Luego, el diagnóstico inicial y la elaboración del plan de trabajo. Se requiere de cierto método para ordenar lógicamente demanda, diagnóstico, objetivos,

60 Resolución 59/2020 de la SSEYGB ARTÍCULO 12.- Plazo de la Asistencia Técnica. ... no podrá exceder los nueve meses contados desde la firma del Plan de Trabajo. El plazo de una Colaboración no podrá exceder los tres (3) meses contados desde la firma del Plan de Trabajo.

resultados, productos, acciones y tiempos. También el desarrollo de la capacidad de investigar, de indagar y buscar alternativas por fuera de lo más habitual o de lo que viene predeterminado por la costumbre o prácticas muy arraigadas... (Respuesta N° 2)

A este respecto, Diazzi et al. (2018) sostienen que el Plan de Trabajo “es una de las herramientas que permite la sistematización y análisis de las distintas variables en juego” (p. 7). Por su parte, los referentes y los integrantes de los equipos expresan que, es un gran valor agregado el aporte que hacen los/as EGP en la organización del trabajo de las AT. En palabras de Eugenia Bravo (referente de AT Hospital General Interzonal de Agudos San Martín): “Para nosotros fue clave el plan de trabajo y el cronograma de actividades, ... cuando tuvimos el plan de trabajo fue ordenador, dije: ahora sí sabemos lo que vamos a hacer cada semana ... eso fue clave”. Por su parte, en las entrevistas grupales a los/as EGP se menciona:

.. muchas veces, en los organismos no hay un plan estratégico de gestión con lo cual el Plan de Trabajo que, a nosotros nos ordena la AT, para ellos es casi un ordenador de alguna de las actividades que van a desarrollar ... (EGP 5)

De esta manera, el Plan de Trabajo es un documento que contiene, la Solicitud de la AT, una síntesis de la situación preliminar desde donde parte el organismo y, la definición de los resultados esperados, los objetivos, los productos a entregar y las metas de tiempo. Por ello, el Plan de Trabajo se configura en un instrumento que permite realizar, por parte del equipo de la AT, un seguimiento periódico de las tareas desarrolladas. Asimismo, esto posibilita la detección de posibles desvíos, en comparación con lo planificado, lo cual se puede transformar en oportunidades de mejoras, en el proceso tendiente al logro de los objetivos establecidos.

Así se aprecia en un fragmento de la registrado en la encuesta en relación a actividades/acciones/tareas consideradas relevantes en una AT:

Formulación y ajuste con el responsable de la organización requirente del plan de trabajo con las actividades, productos y resultados esperables del desarrollo de la misma, considerados suficientes para atender la demanda a atender.

Desarrollo y ajustes, según el caso, de las actividades propuestas, las cuales, atendiendo la particularidad de la temática y los recursos y requerimientos de la organización, se cumplirán con diverso grado de participación del personal involucrado y autoridades de la organización.

A lo largo del desarrollo de la asistencia técnica deben revisarse las condiciones de factibilidad, ya que son necesario para garantizar el desarrollo de las actividades previstas. (Respuesta N° 14)

Es de destacar que la AT se imprime en una organización en movimiento y su planificación (mediante el plan de trabajo) es producto de una actividad conjunta con el organismo requirente, para luego desarrollarse como una más de las actividades normales y habituales. En tal sentido, la AT no queda excluida de la coyuntura política y operativa del organismo e incluso de niveles mayores de agregación de la APP. De tal manera existe la posibilidad de que el desarrollo del plan de trabajo pueda verse afectado en su ejecución, por razones ajenas al equipo de la AT, por ejemplo: reemplazo de funcionarios, cambios en la agenda institucional o de la cartera pública. Estas situaciones pueden impactar en el desarrollo y la priorización de los planes y proyectos del organismo.

Para tales circunstancias, el Reglamento prevé los Informes de Avance y de Novedades. En cuanto al primero, se reglamenta una frecuencia de tres meses y debe contener, de manera detallada a la fecha del informe, el estado de situación de la AT (artículo 17). Para lo cual se requiere, especificar el grado de avance que se ha alcanzado, con respecto al plan de trabajo y en referencia a los informes de avance anteriores. Asimismo, si se hubieran definido indicadores de seguimiento, el estado de avance de la AT debe ser medido en estos términos. Este documento, también, debe sintetizar los Informes de Novedades (artículo 18). Para éstos últimos, se establece que se utilizarán en caso de que exista la necesidad de comunicar novedades que impactan en la ejecución del Plan de Trabajo y/o del cronograma de actividades. Por lo tanto, deben brindar información, entre otras cuestiones, de los cambios en el equipo de EGP asignados para la AT, de la necesidad de contar con la colaboración de más EGP para una etapa puntual y/o, de las razones que ameriten la suspensión temporaria de la AT.

De lo expuesto, puede considerarse lo categorizado por Bonicatto et al. (2017) en relación a las múltiples lógicas de tiempos que atraviesa a las organizaciones públicas. Así, los informes de avance y novedades, podrían representar un instrumento que mide/registra entre otras cuestiones, los tiempos operativos (acordados en el plan de trabajo) y los tiempos políticos de gestión, que atraviesan un AT. Los primeros se ven influenciados y determinados por los segundos, provocando así una tensión que impacta en el cumplimiento a los objetivos (establecidos en el plan de trabajo) e incluso, pueden representar un *impasse* en la continuidad de la AT o, incluso, su finalización antes del tiempo estipulado.

Por último, cada AT, se finaliza en términos formales, mediante el Informe de Cierre (artículo 19), el cual se podría dividir en dos secciones: por un lado, lo relativo al desarrollo concreto y real de la AT y por otro, en relación a la situación de la jurisdicción requirente una vez finalizada la AT.

En la primera sección de este informe, se aportará información específica en relación a las actividades efectivamente desarrolladas en la AT. También se enunciarán los hitos destacables y se agregarán observaciones y conclusiones pertinentes. En relación a los resultados obtenidos, se informa al respecto de los que fueron contemplados en el Plan de Trabajo y los surgido como producto derivado del desarrollo propio de la AT, se describirán en relación a los indicadores previamente definidos.

En la segunda sección (situación de la jurisdicción requirente), se mencionará la conveniencia o no de continuar con una etapa de seguimiento, con participación de los/as EGP, de las acciones implementadas o pendientes de la AT. También se informará si la jurisdicción podría o debería reforzar los resultados obtenidos. Por último, debe resumirse el/los Informes de Novedades, en los mismos términos que se describiera para el Informe de avance.

A este respecto, ejemplificamos con un extracto de la encuesta sobre las actividades/acciones/tareas más relevantes en una AT:

Finalmente, el cierre de la AT, que implica la reflexión final de lo actuado, es decir, implica desarrollar ciertas capacidades de evaluación de la actividad realizada, además del armado del Informe Final. También implica la etapa final de transferencia de herramientas confeccionadas, productos obtenidos y saberes desarrollados. Esta etapa de transferencia a veces implica solo la entrega de informes y productos, pero otras veces requiere de una transferencia en términos cualitativos, que requiere una sensibilización en relación a los productos y herramientas obtenidas. (Respuesta N° 2)

De lo expuesto, es de destacar que, a diferencia del plan de trabajo, los subsiguientes documentos descriptos, se elaboran de manera conjunta entre los/as EGP designados a cada AT, sin la participación de las personas de la jurisdicción requerente. Haciendo un análisis comparativo, entre el Plan de Trabajo y los demás documentos, no se observa que la norma establezca un registro al respecto del grado de cumplimiento de las condiciones acordadas, como necesarias, para realizar la AT que se especificaban en el plan de trabajo. Otro detalle relevante de mencionar, es que tampoco se especifica que estos informes, tengan que ser entregados a la jurisdicción o requieran su suscripción. De lo relevado en las entrevistas grupales a los/as EGP se hace mención a este respecto: "... nosotros hemos armado en algunos casos informes especiales para los organismos y después el Informe formal para cumplir con el reglamento ..." (EGP 4).

En tal sentido, la producción de los Informes podría responder más a un carácter formal de cumplimentar con los requisitos del reglamento que, a una instancia concreta de la dinámica de trabajo de AT con el organismo. No obstante, la relevancia práctica que revisten todos estos instrumentos para cada EGP, está en relación directa con el proceso de evaluación de desempeño anual, que influye, entre otras cuestiones, en la permanencia en el cargo. A este respecto, Celina Andreassi comenta:

Las cuestiones que sí son estrictamente evaluación, porque de hecho se toman en la evaluación de desempeño, podría ser por ejemplo, que los informes se presenten con la periodicidad que requiere la normativa ... y lo que yo evaluó es la forma que se presente en la plantilla que dice la normativa y que se envíe por GDEBA⁶¹...

Es de destacar que, más allá de lo expuesto en relación a los documentos formales que deben presentar los/as EGP en relación a la reglamentación, en las entrevistas a los referentes y a los integrantes de los equipos de las AT, se relevó en reiteradas ocasiones la mención a todos los documentos que se elaboran en la AT. Empezando por la relevancia que tiene en la organización del trabajo el Plan de Trabajo y el cronograma de actividades, también los entrevistados hacen hincapié en el resto de los documentos que se producen en el marco de una AT. En tal sentido, Facundo Urtizberea comenta:

Los primeros encuentros, los/as EGP nos ayudaron a planificar. Mediante el plan de trabajo encontramos un orden para llevarlo adelante... Es importante resaltar que las personas del organismo... mediante estas AT, se pueden apropiar del trabajo realizado. Quedaron los documentos y los procedimientos que a lo largo del tiempo pueden requerir mejoras, pero ya están sistematizados y son el producto de un hacer compartido y colaborativo.... Producto de una escucha activa y una reflexión al respecto del hacer específico en el organismo de los propios trabajadores ...

En tal sentido, en las entrevistas grupales los/as EGP hacen mención a los informes y su relevancia en el hacer propio de su rol. Reconocen que en cada AT "hay un momento explicativo, y le dejás documentado (al organismo), no solo el análisis normativo ... sino el marco teórico" (EGP 2). A lo cual agregan "esa producción ... la situas y colaborativamente empezás a escribir... eso que ellos están haciendo y que vos con otra mirada lo escribís, luego lo ponés en juego y ellos lo enriquecen..." (EGP 3). Por otro lado, reconocen que los documentos escritos tienen un lugar relevante en la dinámica de trabajo. A este respecto, reflexionan que, en el contexto de la pandemia, "las

61 Gestión Documental Electrónica Buenos Aires: plataforma informática que permite la gestión digital de todos los trámites de la Administración Central y Organismos Descentralizados de la Provincia de Buenos Aires

reuniones eran virtuales y no podíamos tomar notas, entonces empezamos a hacer documentos de gestión, entonces empezamos a sistematizar ... son ejercicios de escritura” (EGP 1). Y concluyen, “cada vez que vamos a una reunión, hacemos ... un documento de trabajo, donde decimos, nos vamos a ocupar ahora de esto, y escribimos, teórica y operativamente” (EGP 3).

En cuanto a la relevancia de la producción escrita manifestada por los referentes de los organismos asistidos, se reflexiona en dos dimensiones. Por un lado, en relación a la distribución y acceso al conocimiento en la APP. Remarcan que “muchas veces las cosas no están escritas en la APP o están diseminadas en normativas, resoluciones, reglamentos” (EGP 5). A lo que agregan, “incluso, muchas veces, el conocimiento está en una persona que sabe cómo se hacen las cosas” (EGP 4). A este respecto, los/as EGP reflexionan que “quizás el valor de lo escrito está dado por ... la falta de procedimientos escritos, o de puestos de trabajo, o de documentos que denoten las actividades de trabajo que se desarrollan en las áreas” (EGP 5). Por otro lado, reconocen que estos documentos constituyen la parte tangible/visible de la AT pero que, por sí sola no consigue alcanzar las mejoras pretendidas por los organismos:

Cuando escribís los documentos, ... para mí tiene que ver con la comunicación, en todo sentido... porque el instrumento por sí solo no vale nada si vos no lo podés implementar, comunicar, trasladar, mostrar y que tenga la mirada de la organización trabajada ahí dentro de ese documento que es la que le pone ese valor agregado que decís va a funcionar en ese organismo... el instrumento termina siendo algo adicional al resultado de la asistencia, no lo que se dejás como capacidad para que ellos puedan seguir solos. (EGP 4)

En oportunidad de conversar con el Subsecretario Robla y las coordinadoras, afirman que los Informes de avance y finales no se encuentran sistematizados. Para superar dicha situación, el Reglamento establece que toda la documentación referente a las AT debe ser incorporada a un único expediente electrónico⁶². De tal manera se podría consultar y analizar, toda la información, desde el inicio al fin de cada AT, constituyendo de esta manera una fuente de información (memoria institucional) al respecto de soluciones alcanzadas (banco de soluciones) y del desarrollo de cada AT.

De los testimonios recogidos, es posible reconocer lo argumentado por Abad (2017) en relación al saber estatal, como una producción de conocimiento específica en un contexto determinado. Asimismo, los entrevistados advierten la importancia que reviste reconocer las prácticas cotidianas de cada organismo. Lo cual permite reflexionar, en el maco de cada AT, al respecto de la viabilidad y factibilidad de las alternativas de fortalecimiento de las organizaciones públicas, como lo argumenta Guimenez (2020 a, 2020 b y 2021).

En este sentido se expresan Pagani et al. (2018), en referencia a la AT realizada en el marco del ámbito penal del Programa de Justicia Restaurativa, en el Complejo Penitenciario Conurbano Norte de San Martín, de la PBA. Dado el contexto de encierro y la particularidad de que la organización estaba situada en otra ciudad, al igual que los actores que participan de la Justicia Restaurativa, esta AT “requirió de una metodología que implicó un “diseño a medida” a lo cual agregan, requirió “ser flexibles y creativos

62 La provincia de Buenos Aires utiliza actualmente el Sistema de Gestión Documental Electrónica GDEBA, cuyo módulo de expedientes electrónicos (EE) es de uso obligatorio por parte de los organismos del Poder Ejecutivo Provincial (Dec. 144/17 y normativa complementaria).

adaptándonos al ámbito en particular y las condiciones en las que se realizaba la asistencia” (p. 10).

De lo relevado en la encuesta, ocho EGP consideran los documentos de trabajo, analizados en esta sección, entre una de las actividades/acciones/tareas de mayor relevancia en su hacer. Así lo representa la Respuesta N° 8: “El aporte de documentos específicos y de corto plazo que permiten llegar al objetivo deseado”. Asimismo, al respecto de la competencia funcional denominada: producción de los documentos formales y del plan de trabajo para el desarrollo de una AT requeridos en el reglamento de funcionamiento de los/as EGP, es considerada como necesaria y muy necesaria por la totalidad de los/as EGP.

A este respecto se indagó, específicamente, en la entrevista grupal. En ambos casos afirman que la elaboración de documentos es parte intrínseca del trabajo en una AT. Asimismo, consideran muy interesante lo afirmado por los referentes, en relación a los documentos de trabajo. Sostienen que la contraposición evidenciada, forma parte de una misma situación que, es apreciada desde dos puntos de vista diferentes. En tal sentido los entrevistados entiende que la producción escrita es una tarea que han internalizado, “pero sin embargo el espejo (esta metáfora es mencionada por el entrevistado en relación a la evidencia que fue presentada al respecto a las opiniones de los referentes) te devuelve (aludiendo al investigador) que valoran la producción escrita que queda en el organismo” (EGP 3).

En este sentido, resulta relevante destacar, las reflexiones que propiciaron en los/as EGP, al encontrarse con esta percepción, producto de la presente investigación. “En mi caso particular, no había reparado que eso pudo haber sido considerado como un producto de la AT, quizás el producto de un documento escrito está sobredimensionado por la falta de normalización de algunos procesos de trabajo” (EGP 5). En torno a lo cual se agrega, “creo que uno hace documentos y los entrega, pero uno queda como separado de eso... no tenemos un registro de lo que representa para el que lo lee ... creo que uno queda desprendido de ese producto” (EGP 6).

De lo expuesto, en término de Competencias Funcionales es posible diferenciar, analíticamente, la competencia Producción de los documentos formales y del plan de trabajo para el desarrollo de una AT requeridos en el reglamento de funcionamiento de los/as EGP. Entendiendo que dicha definición representa el hacer de los/as EGP en tanto comportamiento objetivable de la “capacidad para dominar lo relativo a su área de trabajo aplicando sus conocimientos y experiencia en situaciones laborales concretas” (ONEP, 2020 a, p. 11).

V b) Formación y aprendizaje continuo

Continuando la exposición en relación al hacer de los/as EGP, nos centraremos en las acciones de formación y aprendizaje continuo que deben cumplimentar cada año. De esta manera se completa el recorte analítico que iniciamos tomando la AT como marco situacional en el que se inscribe la acción de los/as EGP.

Es de destacar que estas acciones, al igual que la etapa denominada desarrollo de la AT, se vinculan directamente con el proceso de evaluación de desempeño. El Eje 2, denominad formación y aprendizaje continuo que incluye, tanto el cumplimiento de las capacitaciones que defina la SSEPyGB, como también “la capacitación externa que contribuya al desarrollo profesional y a la incorporación de nuevos esquemas

conceptuales relacionados con las atribuciones y las temáticas” asociadas al rol de los/as EGP. (Anexo 9 del Reglamento)

Considerando la formación continua como una instancia necesaria para la actualización de las competencias, se consultó a los/as EGP sobre los principales temas a ser considerados. En este sentido mencionaron cuestiones relativas al conocimiento general en materia de la gestión pública (9 respuestas), seguidas de temas en relación con al conjunto de saberes que se requieren para gestionar en ámbitos estatales⁶³ (7 respuestas) y de temas de políticas de protección y promoción de derechos de Género y ambientales (5 respuesta).

Es de destacar que todos los entrevistados reconocen el espacio de la AT como un ámbito de aprendizaje situado, colaborativo y continuo. En este sentido, se consultó a los/as EGP al respecto de los principales aprendizajes derivados de la dinámica propia de trabajo. A lo cual consideraron temas relacionados a gestión y organización del trabajo (8 respuestas), técnicas y herramientas de análisis organizacional (8 respuestas) y reconocieron que se nutrieron del trabajo interdisciplinario (7 respuestas). Así lo expresa un/a EGP en la encuesta:

Un aspecto fundamental es el de la coordinación operativa entre EGP debido a que se trabaja en diferentes AT, lo que deriva en un desafío de coordinación. En relación a esto también hay que destacar que el trabajo en equipo (diferentes al mismo tiempo) implica el desarrollo de capacidad de conocer a las personas con quienes se comparte AT y la forma de ajustar perspectivas diferentes. Estas cuestiones también son aplicables a la articulación con las personas de los organismos asistidos. Un dato importante a considerar son los espacios de puesta en común de las AT, lo que permite sumar otras perspectivas, saber en qué están los demás EGP y como poder aprovechar esas situaciones generando sinergia entre las diferentes AT. También lo que se podría denominar comunidades de práctica o la discusión sobre la forma en que las AT se abordan, representa un espacio muy importante para pensar en nuevas perspectivas y ajustar detalles. La forma de abordar y resolver conflictos también es un aprendizaje importante que surge del trabajo grupal. Por último, la forma de abordar una AT e introducirse en cada organismo es una cuestión sensible que se va aprendiendo a partir de la experiencia. (Respuesta N° 2)

Por otra parte, en opinión de los referentes de los organismos, los integrantes de los equipos de las AT, el titular de la SSEPyGB, las coordinadoras y Fernando Ciancio Costa, el saber situado de este colectivo de personas es una de sus mayores fortalezas. Eray Arce (referente de AT Fiscalía de Estado) afirma que “el aporte que hacen los/as EGE tiene que ver con un plus de su formación profesional y a veces con conocimientos y marcos conceptuales y herramientas que nosotros a veces no tenemos...”

En este punto, retomando lo argumentado por Gore (2020), en relación a la construcción de conocimiento en las organizaciones, es posible apreciar como en el ámbito de las AT se construye conocimiento a través de las prácticas compartidas. Asimismo, la evidencia permite apreciar la circulación de este conocimiento, tanto entre los miembros de la AT, los demás EGP y el resto de los integrantes de las jurisdicciones. De esta manera, siguiendo los argumentos del autor, se observa que los/as EGP ayudan a construir puentes que contribuyan a superar la instancia del conocidito “parroquial” constituyendo esto otra forma de producir y hacer circular el conocimiento. Todo ello

⁶³ Bonicatto, et al. (2017): Gestión de equipos de trabajo, Gestión de la comunicación y gestión de la información

representa, en términos de aprendizaje un aporte positivo, tanto para los EGP como para los organismos asistidos, lo cual es reconocido y sumamente valorado por todos los entrevistados.

Lo antes descripto se relevó en reiteradas ocasiones, en las entrevistas a los referentes. Todos destacan la participación conjunta y colaborativa de los/as EGP en el marco de las AT. Asimismo, se reconoce que los/as EGP contribuyen con la circulación del conocimiento entre las diferentes reparticiones. Ciano Costa, Fernando menciona a este respecto que, al interactuar con varios organismos, aportan a la construcción de redes de relaciones (competencia funcional que se desarrollará en el siguiente capítulo). Asimismo, los referentes y los/as EGP reconocen constantemente que cada AT se nutre de los resultados alcanzados por otros organismos, siendo los/as EGP agentes multiplicadores de experiencias que trasciende los límites jurisdiccionales. Eray Arce reconoce: “Hay algo de elaboración colectiva, grupal e interministerial que se va transmitiendo de organización en organización, cosas que hacemos acá se las ha pasado al Ministerio XX y nosotros hemos tomado cosas de otras experiencias que nos sirven”.

En igual sentido Giraldes, Rentería y Diazzi (EGP) en la Revista del IPAP (2018):

La importancia de la transferencia de la tecnología desarrollada en la municipalidad de Quilmes y la posibilidad de utilizarla en otros organismos provinciales o municipios, es un ejemplo y muestra de la importancia de poder lograr aunar el esfuerzo y el trabajo que se desarrolla en diferentes áreas del ejecutivo, ya sea provincial o municipal, en función de mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos del Estado. (p. 54)

En el marco de la entrevista grupal, los/as EGP hacen mención al Boletín, que era una publicación de carácter técnico en el cual los EGP abordaban temas específicos de la gestión en la APP. A este respecto comentaban:

El Boletín era un buen ejemplo de circulación de conocimiento y de información en la APP. Ese canal funcionaba con un formato no académico, pero sí comunicacional y permitía con un formato ágil estar al tanto de que hacen y cómo lo hacen... también, la pertenencia a otros ámbitos (académico) permite trascender los límites de la APP. (EGP 1)

En relación a los argumentos de Fassio y Rutty (2017) las opiniones de los entrevistados (referentes de AT, miembros de los equipos y los/as EGP) afirman que en el marco de cada AT se desarrolla una producción de conocimiento específica que trasciende sus límites. Asimismo, se reconoce como punto de partida, el identificado por las autoras, la detección de un problema que afecta el desempeño organizacional (como se describió en este capítulo). Así, la propia dinámica definida para las AT, propicia que los miembros de la organización, con la colaboración de los/as EGP, mediante un proceso de reflexión crítica y situada y elaboran las alternativas contextualizadas a su propia organización.

La evidencia apoya que dicha producción se basa en un conocimiento colectivo y colaborativo. En opinión de todos los entrevistados, esto tiene un efecto positivo y directo sobre el hacer concreto en las jurisdicciones. Por último, es posible apreciar, como describen las autoras, que este aprendizaje se da en el plano individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Por su parte, en cuanto a los/as EGP, en la encuesta mencionan “la diversidad de miradas del equipo interdisciplinario como de los propios organismos, las formas de trabajo y procedimientos, que ayudan a ampliar la mirada sobre la resolución o

implementación de acciones (Respuesta N° 13) como parte de los aprendizajes derivados del trabajo en equipo y de las diferentes AT.

De lo expuesto, en término de Competencias Funcionales es posible diferenciar, analíticamente, la competencia Autodesarrollo y Aprendizaje Continuo. La cual se define como la “capacidad para identificar las oportunidades de aprender de la propia experiencia y del entorno, buscando herramientas y medios para mantenerse actualizado y aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, promoviendo el crecimiento personal y el fortalecimiento de las competencias laborales” (ONEP, 2020 a, p. 12).

Es de destacar que, según lo relevado en la encuesta, ésta competencia (Autodesarrollo y Aprendizaje Continuo), es considerada como necesaria y muy necesaria por todas las personas.

V. c) La mirada de los organismos

Es de destacar que el accionar de los/as EGP es evaluado considerando la opinión de los actores involucrados. En este sentido, Bellomo Sanchez et al. (2020) afirman que esta evaluación es un balance “conformado por más de una fuente de información, permitiendo la obtención de una mirada integral de su desempeño”. (p. 65). Por su parte el Reglamento define entre los pilares de este proceso el Eje 3: Valoración de la Jurisdicción o Entidad, que incluye criterios técnicos y de desempeño de los/as EGP asignados a la AT.

Asimismo, el Reglamento contempla dos instancias en la que se busca recoger la opinión de los organismos requirentes, en relación al desempeño del o los/as EGP asignados a cada AT. Para ello, se diseñaron los instrumentos denominados Encuestas de Avance y de Cierre (artículo 22 y Anexo 8).

En ambas instancias se solicita valorar los aportes técnicos y el desempeño de los/as EGP asignados a la AT (en una escala definida entre Muy Bueno - Bueno - Regular – Malo). En cuanto a la medición de los aportes técnicos se miden las acciones estipuladas en el Plan de Trabajo (avance/cumplimiento según la encuesta) y los aportes organizacionales y mejoras de gestión alcanzados (a la fecha de la encuesta). En cuanto al desempeño, el instrumento desagrega nueve categorías para las cuales es posible establecer una correspondencia con las Competencias que definimos y analizamos en el presente trabajo, como se observa en la tabla 3.

Es de destacar que, el procedimiento de la evaluación de desempeño anual, normada en el Reglamento, considera la valoración del funcionario a cargo del Programa y la de cada funcionario referente de las organizaciones en la que se realizaron las AT. A este respecto, Bellomo Sanchez et al. (2020) afirman que esta evaluación es un balance “conformado por más de una fuente de información, permitiendo la obtención de una mirada integral de su desempeño” (p. 65) que se nutre de la opinión de los actores involucrados. Por su parte Diazzi et al. (2018) afirmaban “este enfoque de interrelación diferencia este modelo del resto de los modelos de evaluación contenidos en las disposiciones legales referentes al empleo público provincial” (p, 5).

Tabla 3
Correspondencia entre las Encuestas de Desempeño y las Competencias

Desempeño de los EGP		Competencias
1	Compromiso, responsabilidad y dedicación en relación a las tareas desarrolladas	Competencias Institucionales
2	Conocimiento de la/s temática/s abordadas	Competencia Funcional Pensamiento crítico
3	Interés y capacidad para indagar en las características propias de la organización	
4	Aptitud para la toma de decisiones frente a situaciones que requirieron resolución de conflictos y/o contingencias	Competencia Funcional Trabajo en equipo y colaboración con el organismo
5	Capacidad de conducción en relación al desarrollo de la Asistencia Técnica o Colaboración	
6	Cooperación, respeto y cordialidad en el trato	Competencia Funcional Comunicación y Empatía
7	Claridad en la comunicación y precisión en la transmisión de conceptos y/o conocimientos	
8	Proactividad, iniciativa y creatividad en las propuestas realizadas	Competencia Funcional Iniciativa y Creatividad
9	Adaptación a diversos contextos e interlocutores denominada	Competencia Funcional Adaptabilidad y Flexibilidad

Fuente: elaboración propia

En relación con la percepción de los referentes de los logros alcanzados, mediante estos espacios de trabajo, se puede apreciar el Grafico 5 donde se sistematiza los resultados de las encuestas de satisfacción de las AT. Es de destacar que estos resultados fueron considerados en la evaluación de desempeño anual de cada EGP conforme las Resoluciones N° 7/13 y N° 2/16⁶⁴.

De manera complementaria a estos datos cuantitativos, se puede agregar las opiniones que se recogen en el documento⁶⁵ denominado: Valoración de organismos encuestados sobre el trabajo con los Expertos y Expertas:

* Hipódromo de La Plata Reingeniería de procesos en la Gerencia de Recursos Humanos “La colaboración fue total, el compromiso fue absoluto. Nos permitió avanzar en todo lo que nos propusimos y aprender sobre cosas que se podría optimizar mucho desde lo procedimental y desde lo sustancial.

* Municipalidad de Moreno. Diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad “Ha sido altamente satisfactoria para la gestión. Hemos logrado

64 Resolución N° 59/2020 ARTÍCULO 4°.- Dejar establecido que las pautas relativas a la Metodología de la Evaluación de Desempeño dispuestas en el Reglamento aprobado por el artículo 1°, serán aplicables a partir de la Evaluación de Desempeño correspondiente al periodo 2021.

65 Disponible en

https://www.gba.gob.ar/sites/default/files/empleopublico/archivos/Valoracion_de_organismos_encuestados_sobre_el_trabajo_con_los_Expertos_y_Expertas.pdf

avanzar en el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, alcanzando logros concretos que mejoraron la labor diaria con un impacto directo en la calidad del servicio brindado a la comunidad”

Gráfico 5
Resultado de encuestas de satisfacción de las AT realizadas a Organismos en 2019



Fuente: Bellomo Sanchez et al. 2020

Por último, es de destacar que al respecto de la información vinculada con las encuestas de satisfacción y el trabajo grupal de cada AT a lo largo de la vigencia del Programa, las coordinadoras entrevistadas, mencionaron que nunca se ha realizado ninguna medición ni evaluación institucional del impacto de las AT. Afirman que tampoco se han sistematizado los datos al respecto de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los/as EGP y de las encuestas de satisfacción de las asistencias técnicas realizadas. De esta manera, consideran como pendiente la producción de información estadística que dé cuenta del desempeño del Programa en su conjunto.

Al respecto de lo antes descripto, resulta oportuno recuperar la visión del resto de los actores entrevistados, en relación al aporte de los/as EGP a la mejora de la calidad institucional de los organismos. En oportunidad de comentar sobre las fortalezas de los/as EGP, Celina Andreassi afirma que “son profesionales, muy experimentados, muy comprometidos ... y claramente creo que la fortaleza es el aporte al funcionamiento del estado y eso se ve ... en los productos de las asistencias y en el *feedback* ... de los organismos”. En opinión de Eray Arce, los/as EGP demuestran un “compromiso ético con las instituciones y con los grupos que trabajan, tienen un cuidado con la perspectiva desde los trabajadores que es esencial para lograr cambios institucionales”.

En este punto, es posible categorizar en término de las Competencias Institucionales, que son consideradas como inherentes al Servicio Público y que alcanzan a todos los trabajadores estatales. El Directorio aclara que este tipo de competencias “apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral en la que se desempeñe” (ONEP, 2020 a, p. 9). A lo ya descripto a lo largo del trabajo, con el fin de aportar mayores argumentos al respecto, se pueden recuperar otras opiniones del documento⁶⁶ Valoración de organismos:

⁶⁶ Disponible en

https://www.gba.gob.ar/sites/default/files/empleopublico/archivos/Valoracion_de_organismos_encuestados_sobre_el_trabajo_con_los_Expertos_y_Expertas.pdf

* Subsecretaría de Acceso a la Justicia, Ministerio de Justicia Elaboración de herramientas para la Dirección Provincial de Lucha Contra la Trata de Personas:

Queremos agradecer muy especialmente al Cuerpo de Expertos en Gestión Pública por el trabajo realizado en el marco de esta asistencia, y los aportes sumamente valiosos que nos brindaron las Expertas. Especialmente, destacamos la flexibilidad de sus integrantes para el desarrollo de una herramienta hecha a medida de nuestras necesidades, y el trabajo realizado con los equipos de las direcciones para su diseño. Consideramos de gran valor la existencia de un grupo de profesionales interdisciplinario que contribuya a la promoción del fortalecimiento institucional y la modernización del Estado, y celebramos la experiencia compartida.

* Servicio Penitenciario Bonaerense Diseño de procedimientos para el área de Personal:

El nivel técnico es destacable, la experiencia y recorrido se observa en cada intervención que realizan. Lo mencionado habla también de su profesionalismo. (El compromiso) supera las expectativas. Han brindado su trabajo dentro y fuera de los horarios pautados, han comprendido nuestra situación y necesidades desde el primer encuentro. Nos brindan información e investigan a conciencia todos los pasos y detalles de los procesos. Es gracias a su compromiso que podemos sostenernos en la decisión de proponer cambios institucionales que redunden en la mejora de la calidad de vida laboral de nuestros empleados.

Dado que este tipo de competencias alcanzan a todos los trabajadores estatales, por ser consideradas inherentes al Servicio Público, la Guía Metodológica del Directorio (ONEP, 2020 b) recomienda que se defina el nivel que será requerido para los casos concretos. Con tal objetivo, cabe aclarar que el Directorio define dos categorías para estas competencias: 1- Orientación y Compromiso con el Servicio Público y 2- Integridad y Ética Institucional.

A los fines del presente trabajo, la competencia Orientación y Compromiso con el Servicio Público, se reescribe en función de la definición del Directorio⁶⁷ y el caso de estudio como: la capacidad para comprometerse con los valores y objetivos institucionales, otorgando a su trabajo un sentido de pertenencia con el Servicio Público. Implica un compromiso constante con su trabajo y con las acciones de fortalecimiento institucional pretendidas por los organismos requirentes. Por su parte, la competencia Integridad y Ética Institucional se toma en los términos del Directorio, como la “capacidad para actuar con integridad, respeto y sentido ético, alineado a los valores organizacionales, procedimientos y normas vigentes, utilizando de modo responsable y transparente los recursos públicos. (ONEP, 2020 a, p. 11). Al respecto de estas capacidades, en su entrevista Eray Arece reconoce que “ellos (EGP) tienen vocación de servicio fundamentalmente y consideran a todos los organismos por igual ... y el fin último es ... dar un servicio para que la cuestión mejore y se pueda trabajar mejor”.

En busca de determinar el nivel de posesión de estas competencias, se analizaron y compararon los comportamientos observables sugeridos por el Directorio con la evidencia recogida en el trabajo de campo con los diversos instrumentos utilizados en el presente trabajo. En tal sentido, se considera pertinente hacer presente los testimonios de los/as EGP que participaron de las entrevistas grupales. En esta ocasión, cuando se consultó sobre la AT más relevante, todos acordaron que cada una de las AT tiene algo

67 ONEP, 2020 a, p. 11

especial y que todas han sido experiencias que propician aprendizajes compartidos. Asimismo, los testimonios hablan del efecto que cada experiencia les imprime como personas, refieren a un hacer que trasciende a lo técnico y lo estrictamente laboral, que por la temática y los resultados alcanzados los movilizan en términos personales. Remarcan, en este sentido, la construcción de vínculos que perduran en el tiempo e incluso en ocasiones implican nuevas asistencias.

También mencionan la relevancia de su hacer, en función de los logros alcanzados. En cuanto al impacto que causan a los destinatarios, se expresa EGP 2: “El (referente de la AT) nos dice, (la AT) nos ordenó la idea de lo que queríamos hacer, cómo lo estábamos haciendo y nos dio un futuro”. En un sentido similar se puede agregar el siguiente comentario:

... Creo que pudimos hacer un aporte muy importante... (la AT) sirvió para definir líneas estratégicas en una población que no es muy tenida en cuenta ... (son los excluidos del sistema... (la AT) fue muy pensada desde la política, era una apuesta estratégica, de pensar cómo hacer..., cómo generar alguna política que les permitiera pensarse como sujetos de derechos ... (EGP 1)

En relación con los comportamientos observables, sugeridos por el Directorio para el nivel de posesión de estas competencias, se puede construir una combinación entre el nivel medio y avanzado de ambas competencias. Esta combinación está determinada por la acción de los/as EGP y el alcance de sus efectos. En cuanto a éstos últimos, para el caso de estudio, es de destacar que, si bien puede producir impacto en la gestión, no siempre se vincula directamente con los beneficiarios directos de las políticas públicas (criterio generalmente presente en el grado avanzado de estas competencias). Específicamente, en relación al nivel avanzado de la competencia Orientación y Compromiso es posible apreciar dos comportamientos definidos: “Promueve e impulsa el desarrollo del servicio público como valor primordial para el cumplimiento de los objetivos” y “Demuestra compromiso con el proyecto institucional y los valores del Estado y su impacto en las políticas gubernamentales” (ONEP, 2020 a, p. 15). En relación a las competencias denominadas Integridad y Ética Institucional es posible apreciar dos de los comportamientos de nivel avanzado: “Refuerza los estándares éticos que son asumidos por el organismo” y “Fomenta el diseño de estrategias que promueven el trato digno, franco y tolerante en la organización” (ONEP, 2020 a, p. 16).

Es oportuno remarcar que, tanto los referentes como los/as EGP entrevistados reconocen que los resultados alcanzados y la dinámica de trabajo permanecen en el tiempo una vez finalizada la AT. Luego de lo cual, el equipo de trabajo del organismo se apropia de esa experiencia y la incorpora a su hacer cotidiano, perpetuando de alguna manera la dinámica de la AT y visibilizando el paso de los/as EGP por el organismo⁶⁸. En palabras de los/as EGP, al respecto de la trascendencia en el tiempo, reconocían que es muy gratificante saber que las prácticas que usaron en las AT se sostuvieron e incluso se mejoraron. En concreto expresan que el organismo “se constituyó como un referente... y a partir de eso surgieron otras demandas de algunos organismos en la misma índole” (EGP 5). En un sentido similar, también reconocen que “cuando veo un texto ... yo pienso que uno tiene un texto en esto, y cuando vos empezase a ver actos administrativos y cosas que tienen textos que están recopilados de documentación donde uno ha escrito sobre la materia...” (EGP 3). Al respecto de esto, Eray Arce menciona:

68 Cuestión que se relaciona con lo argumentado por Fassio y Rutty (2017) al respecto del aprendizaje organizacional.

... hay algo como de compromiso personal con lo que hacen. Vistes que ellos creen en lo que hace. A demás del compromiso ético y profesional. Se van tejiendo como una cosa de compañeros de trabajo y vínculos... Eso es un valor agregado y creo que, a nivel organizacional, cuando se obtiene un producto o un resultado de una AT, es muy respetada y es un antes y un después de la AT...y se refleja en el equipo de trabajo...

En relación a la competencia Orientación y Compromiso, según lo sugerido por el Directorio, en relación al nivel medio, es posible reescribir dos comportamientos observables. Por un lado, analiza con criterio responsable los problemas que se abordan en la AT, dando respuestas adecuadas a los organismos requirentes y por otro, promueve acciones orientadas a la mejora de la calidad institucional de los organismos requirentes. En relación a las competencias denominadas Integridad y Ética Institucional es posible apreciar entre los comportamientos de nivel medio: “Prioriza valores y buenas prácticas aún por sobre intereses propios y/o del área” (ONEP, 2020 a, p. 16).

Como último comentario resulta oportuno recuperar las palabras de Eray Arce:

... algo distintivo es que tienen un plus, que tiene que ver con el conocimiento profesional y con su conocimiento del EP, que les permite entrar en cualquier organización (te digo porque yo he trabajado con ellos en dos organizaciones diferentes) sin ningún tipo de fricción, entran a un lugar sabiendo de que se trata y para mí lo mejor que ellos tienen es que se ingresan con la premisa de dejar eso en el lugar donde van...

Capítulo VI: Continuando con el análisis de las Competencias de los/as EGP.

De lo expuesto en la sección anterior, continuaremos repensando el perfil de EGP, con base en el modelo escogido, a fin de completar el repertorio de Competencias Funcionales y de Gestión presentes en el hacer de los/as EGP. En este análisis abordaremos, en primer lugar, la APP como el marco en el que se desarrolla la práctica laboral de los/as EGP, luego tomaremos la dinámica de trabajo colectiva y colaborativa en la que se desarrollan y materializan el hacer concreto de los/as EGP. Analizaremos, también, las temáticas que han abordado las diferentes AT y el trabajo en equipo sostenido desde el hacer compartido, como mecanismo para la mejora de los procesos de trabajo de los organismos. Las temáticas que se abordan en la AT conocimientos y habilidades específicas. Asimismo, indagaremos al respecto del vínculo entre el saber teórico y el saber práctico, que se concreta en cada AT; los resultados alcanzados como materialización del hacer de los/as EGP para finalizar revisar la cuestión puntual del saber en el ámbito estatal de la APP.

Para lo cual, el diseño conceptual/metodológico desarrollado incluye identificar las habilidades y conocimientos profesionales que aportan de manera positiva en el desarrollo de las AT (objetivo específico 1); identificar las prácticas de gestión con mayor sinergia en las AT (objetivo específico 2); indagar al respecto de la generación de conocimiento en el marco de las AT y su socialización (objetivo específico 3) e identificar las prácticas laborales que permitan redefinir el perfil del EGP para la nueva convocatoria del Programa (objetivo específico 4).

VI. a) La APP como marco de acción de los/as EGP.

Como ya se ha mencionado, el rol principal de los/as EGP es brindar apoyo técnico especializado en la toma de decisiones para la implementación de mejoras en la gestión a los organismos provinciales y municipales (artículo 2° Decreto N° 2133/09). Asimismo, se ha especificado que su accionar se concreta mediante una AT o una Colaboración, la cual debe ser solicitada por un organismo de la APP o por un municipio de la PBA. Es necesario recordar, como se mencionó en la sección metodológica, que para el presente trabajo, las diferencias entre AT y Colaboración, no justifican un tratamiento diferenciado, por tal razón se tomarán como asimilables.

En referencia al ámbito en donde se han realizado las AT, es posible especificar, con base en el documento Memoria Expertos en Gestión Pública 2013-2019 y la Resolución SSEYGB N° 45/2020⁶⁹, que en su mayoría corresponde con la APP Central. Asimismo, resulta pertinente apreciar la totalidad de organismos y jurisdicciones en las que se han realizado AT desde el nombramiento de los/as EGP en el año 2013 hasta el año 2020. como muestra el Gráfico N° 6.

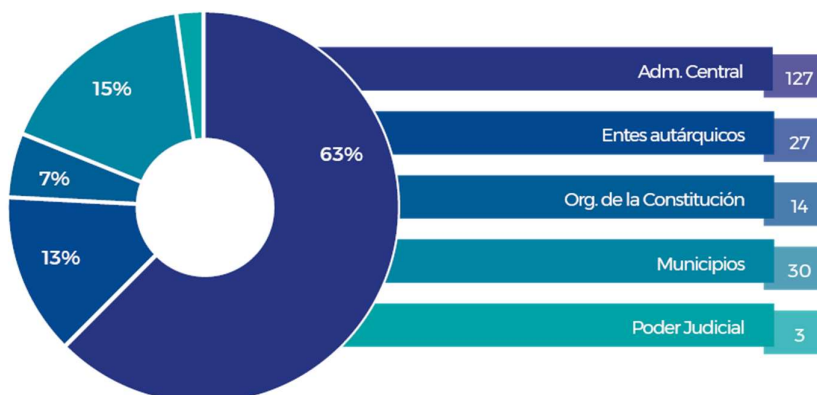
Al respecto de la forma de actuar de los/as EGP, el subsecretario a cargo Agustín Robla comentaba en la entrevista grupal:

Hay una realidad que me parece atinada, la lógica que tienen los expertos y expertas en el sentido de un cuerpo que trabaje a través de AT... la distinta formación e interdisciplinariedad que posee el cuerpo de expertos y expertas, le

69. Convalidar la asignación de las Asistencias Técnicas llevadas a cabo por las Expertas y Expertos en Gestión Pública durante el año 2020

permite funcionar y trabajar con distintas áreas de gobierno, para lograr un trabajo más enriquecedor en función de la AT que es solicitada.

Gráfico 6
Organismos y jurisdicciones asistidas entre el año 2013 y 2020



Fuente: Elaboración propia sobre Memoria Expertos en Gestión Pública 2013-2019 y la Resolución SSEYGB N° 45/2020

En relación al rol principal y la forma de trabajo, todos los referentes de las AT entrevistados, destacan la importancia de la trayectoria de los/as EGP como trabajadores estatales provinciales y reconocen que poseen un amplio conocimiento de la APP. En tal sentido, Eray Arce enfatiza:

Para nosotros, ha sido absolutamente un plus, sin el cual no habríamos podido hacer muchas cosas de las que hicimos... El aporte que hacen las EGP tiene que ver con un plus de su formación profesional y a veces con un conocimientos y marcos conceptuales y herramientas ... Pero además cuentan con una cosa que yo valoro mucho, que es la doble mirada: externa – interna.

En opinión de Eugenia Bravo es posible diferenciar, en la dinámica de trabajo en el marco de una AT, un plano analítico y otro operativo. Al respecto del primero, mencionaba: “nos nutríamos con una mirada de afuera, pero desde adentro del Estado Provincial ... Hablábamos el mismo idioma”. En cuanto al plano operativo, remarcaba que, dado que los/as EGP son empleados públicos, se propiciaba un ambiente colaborativo que “nos ayudaba a trabajar con perfiles muy específicos (hospital público), y cuando les decíamos que eran personal de planta permanente no provocaba una resistencia para trabajar con el resto del personal”.

En términos prácticos, para la redefinición del perfil, la experiencia que tienen los/as EGP en la APP es un dato relevante, que se vincula con un punto de tensión al momento de buscar candidatos. En tal sentido, se observa un consenso entre todos los actores relevados, en valorar positivamente la experiencia de los trabajadores en el ámbito de la APP. Reconociendo que los/as EGP han adquirido un saber específico, en los términos planteados por Abad (2017), en un contexto determinado. De tal manera, todos los actores entienden como una fortaleza de este equipo, contar con un saber situado, dado tanto por la pertenencia y trayectoria en la APP y por su formación de base y en temáticas de gestión pública.

En opinión de los referentes, la totalidad de los/as EGP considera relevante su experiencia en la APP, anterior a ocupar el cargo actual. Lo cual se puede apreciarse en lo relevado en la encuesta

En la administración pública la rotación por varios organismos me permitió tener un conocimiento y perspectiva más amplia sobre las formas de trabajar en este ámbito. Si bien hay normas que establecen procedimientos, en cada organismo se suele dar una impronta particular derivada de su cultura organizacional. También poder observar estas diferentes culturas organizacionales permite tener un conocimiento integral de la AP, como de cada tipo organizativo en particular. Este conocimiento adquirido de la experiencia es importante para abordar cada asistencia en cada organismo, ya que facilita su comprensión y acerca a las prácticas y costumbres que desarrollan cada área de trabajo y las personas. (Respuesta N° 2)

Toda la experiencia laboral adquirida durante los años previos en la APP, y los cambios de gestión continuos ayudan a comprender las diversas visiones de posicionamiento y viabilidad de ciertas políticas, mis actividades previas XX me sirve aun la experiencia y avances en la materia para cada una de las asistencias que tengo a cargo. (Respuesta 13)

En referencia a esto, Andrea Suarez Maestre (referente de AT Ministerio de Seguridad) afirma:

Los/as EGP son un faro, sobre todo para los funcionarios que no son de carrera y les toca asumir responsabilidades en un ministerio, puedan contar con alguien para empezar a pensar en el Estado Provincial que es muy diferente al Estado Nacional... Los/as EGP nos ofrecen ayuda para organizar el trabajo, con mucha experiencia porque pasaron por muchas gestiones, son una especie de memoria viva.

En igual sentido opina el Subsecretario Robla:

En un contexto de cambios en el poder ejecutivo, con recambio de funcionarios y funcionarias nuevos que llegan con determinada impronta, con determinada lógica, con determinado lineamiento, el Cuerpo puede ser una base de apoyo para delinear alguna política u otras cuestiones funcionales... Nos pasa actualmente con ... un ministerio nuevo que tiene que empezar a definir procesos y procedimientos, y que por medio de las asistencias técnicas se logra una lógica ordenadora. Pero por otro lado, también, si uno va a cuestiones más de fondo, en relación al diseño de políticas concretas, como nos ha pasado con diversas jurisdicciones ... donde se apunta a lineamientos más de fondo ...

Las reflexiones presentadas reconocen al saber estatal como una producción de conocimiento específica en un contexto determinado, en concordancia con Abad (2017). Asimismo, es posible apreciar un reconocimiento, por parte de los entrevistados, sobre la importancia de las prácticas cotidianas de los/as EGP. Dicho reconocimiento, se encuentra estrechamente vinculado con su contribución, al trabajo colaborativo, en pos del fortalecimiento de las organizaciones públicas, en las que se realizaron las AT, como lo argumenta Guimenez (2020 a, 2020 b y 2021).

En este punto, resulta pertinente categorizar lo descripto, en términos de las competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas que se materializan en el hacer concreto de la práctica laboral de cada EGP. A este respecto, es relevante apreciar los comentarios vertidos por los/as EGP en la encuesta.

Específicamente se encuentran argumentos al respecto de la competencia denominada Pensamiento Crítico. El Directorio define esta competencia como la “capacidad para analizar situaciones, identificando las variables y elementos involucrados y reflexionando sobre ellos de una forma lógica y sistemática” (ONEP, 2020 a, p. 11).

En relación a la competencia Pensamiento Crítico, en la encuesta, se menciona la “identificación de la demanda” y la “elección de las alternativas o cursos de acción” entre las actividades/acciones/tareas de mayor relevancia, a fin de lograr los resultados esperados en las AT. Asimismo, es considerada como una de las cinco habilidades que debe tener un/a EGP para alcanzar satisfactoriamente los objetivos buscados en cada AT y como una de las más importantes a considerar en la redefinición del perfil.

Lo antes descripto, en relación a la competencia Pensamiento Crítico, es posible observarlo en lo expresado en la encuesta:

Caracterización del organismo y de la unidad organizativa particular donde se desarrolla la asistencia, esto implica estudio normativo, documental y entrevistas.

Diagnóstico preliminar para ajustar la demanda del organismo: estudio de la situación a problematizar, abordándola desde diferentes dimensiones: estructural, de RRHH, presupuestaria, demanda específica, causas, consecuencias, entre otras.

Establecer la demanda ajustada, en consenso con el organismo que solicita la asistencia.

Proponer un proyecto de abordaje, que se formalizará a través de la firma del plan de trabajo. Este debe basarse en resultados que impacten en la situación inicial definida para llegar a la situación deseada, por lo cual, la propuesta debe contemplar la viabilidad de implementación, la identificación de los actores involucrados y su posición en un mapeo, los recursos necesarios, disponibles y los potenciales, la actuación ante posibles desvíos (reconociéndolos como potenciales), entre otros.

Las acciones de implementación, en conjunto con los referentes del organismo: esto puede tratarse de planificación de planes, programas o proyectos, relevamientos, entrevistas, sensibilización, diseño de metodologías e instrumentos de gestión, de indicadores, entre otros y según la temática o situación a abordar. (Respuesta N° 12)

VI. b) Un hacer colectivo y colaborativo

Según el Reglamento, cada organismo debe establecer los objetivos y alcances de la AT y en función de ello, explicitar los medios requeridos para la mejora de sus procesos de trabajo. Todo ello debe ser diseñado de manera tal que la propuesta se lleve a cabo con equipos del organismo al que los/as EGP asignados se sumarán y complementarán en las acciones analíticas. Por lo tanto, queda por fuera del marco de las AT el proceso de implementación, el cual estará a cargo y bajo la responsabilidad de cada organismo.

Al respecto de este requerimiento, los referentes entrevistados hacen mención de la relación causal entre una cuestión particular que pretendían afrontar, la falta de personal o conocimiento a disposición en el organismo y el conocimiento personal de algún o algunos EGP y sus logros previamente alcanzados en otras AT. Así lo expresa Alejandro Bottini Bulit (referente de AT Secretaría General):

... teníamos un tema específico muy importante y bastante urgente que debíamos resolver y personas de mi equipo de gestión recomendaron a los expertos, porque conocían personalmente a varios de ellos, si bien no los conocía había tenido relación con los AG de nación... Recuerdo que los primeros encuentros, antes de iniciar cualquier formalismo, fueron fundamentales para pensar y darle forma a la AT... Luego de los buenos resultados, no dudamos en seguir contando con su colaboración.

Por su parte, la coordinadora reconoce que muy a menudo “las asistencias vienen por contactos personales de algún experto con gente del organismo que requiere la AT, con lo cual casi seguro que el experto que tiene el contacto forme parte del equipo de la AT”. Al respecto, Eray Arece percibe cierta capacidad de autogestión de los/as EGP, que por medio de sus vínculos personales y profesionales con determinados funcionarios han solicitado una o varias AT.

En todos los casos relevados, los entrevistados que continúan en funciones en la APP, afirman que siguen requiriendo las AT, aun cuando han cambiado de organismos en los que cumplen funciones. Todos ellos recomiendan esta modalidad de abordar cuestiones problemáticas, dado los buenos resultados alcanzados. Eugenia Bravo reflexiona:

... La asistencia fue un trabajo de mucha dedicación, esfuerzo y coordinación, que nos brindó el acompañamiento de expertos para poder materializar el proyecto que teníamos. Durante todo el proceso, el trabajo conjunto e interdisciplinario, con el aporte de cada agente, fue lo que nos permitió alcanzar el éxito en nuestro trabajo. Dado lo positivo de nuestra experiencia, es que convocamos al cuerpo de expertos para una segunda asistencia.

En este sentido, el Gráfico 5, expuesto en la sección anterior, muestra la percepción de los referentes en relación a los logros alcanzados mediante estos espacios de trabajo. Se observa una calificación de muy satisfactorio, para las tres variables que medía la encuesta de satisfacción: cumplimiento de los productos acordados, compromiso del equipo de EGP asignado a la AT y desempeño profesional del equipo. Es de destacar que estos resultados fueron considerados en la evaluación de desempeño anual de cada EGP conforme las Resoluciones N° 7/13 y N° 2/16⁷⁰.

Por otro lado, se puede sumar la opinión de Eduardo Salas (especialista en gestión del desempeño laboral de personas) en referencia a la importancia que reviste la capacidad de generar confianza:

... La capacidad más relevante, a mi criterio, sería la capacidad de generar confianza, tanto con el nivel jerárquico del cual dependen, como en los organismos asistidos... Es indispensable, más que las cuestiones técnicas que deben manejar para alcanzar buenos resultados. Esto es una especie de garantía para su continuidad que debe ser construida de manera permanente. Es una manera de hacer política...

En igual sentido se expresan Pagani et al. (2018) en referencia a la AT desarrollada en el ámbito penal del Programa de Justicia Restaurativa, en el Complejo Penitenciario Conurbano Norte de San Martín, de la provincia de Buenos Aires:

70 Resolución N° 59/2020 ARTÍCULO 4°.- Dejar establecido que las pautas relativas a la Metodología de la Evaluación de Desempeño dispuestas en el Reglamento aprobado por el artículo 1°, serán aplicables a partir de la Evaluación de Desempeño correspondiente al periodo 2021.

Nuestro trabajo implica establecer una relación colaborativa con el/los organismos, trabajando con los distintos actores involucrados. No solamente con la autoridad que solicita la AT. En este marco, en las relaciones con el personal, con los destinatarios del Programa es fundamental establecer un marco de confianza (p. 11).

En este aspecto, la dinámica de trabajo podría revestir una manera de disminuir la presión negativa de ciertos *stakeholders*, cuestión que en opinión de Iacoviello, Salas y Zuvanic reconocen de suma relevancia en términos de continuidad y escalabilidad del Programa. Zubanic, haciendo una relación con el caso concreto de los Economistas de Gobierno del ministerio de economía de la Nación, comenta: “este tipo de cuerpos tienen muchos riesgos para sobrevivir, tiene problemas de sustentabilidad. Si lo haces muy específico, no solamente tenés a lo político, sino que también tenés a la burocracia en contra”.

Por su parte, el AG Fernando Ciancio Costa, con base en su experiencia y relación con el caso de estudio, comenta:

... Creo conveniente involucrarse, tener un lugar en la organización a la que se asiste. Tener un lugar propio, horario, sectores por donde se transita, que el resto de las personas te vea y te reconozca, son indicadores que las organizaciones burocráticas toman como referencia. Disputa el poder de la organización desde otro lado, no como potencial competidor del funcionario, porque cuando entro en una organización soy un ser extraño, pero rápidamente se dan cuenta de que uno está ahí no para disputar el poder, sino que la necesidad de construir poder dentro de la organización, pasa para implementar cambios de gestión y no un sillón. Vincularse con la gente, con la línea, con los funcionarios, con otros organismos, te da un lugar y te permite gestionar mejor...

Por otra parte, y considerando que la idea rectora de la metodología de trabajo de los/as EGP “no es la de actuar como un equipo consultor externo dedicado a solucionar unilateralmente las necesidades de los organismos sino la de actuar como un agente de cambio, un equipo que trabaje en forma conjunta con la jurisdicción interesada” (Bellomo Sanchez et al., 2020, p. 57) se puede apreciar otra faceta de la dimensión relacional. A este respecto Eray Arce sostiene:

Es diferente que las asesorías externas, no hay esa distancia, hay un conocimiento de las culturas, de las dinámicas, de los procedimientos, de los procesos, no tenés que explicarles lo que es un procedimiento administrativo, a diferencia de un consultor externo que tardás más tiempo en explicarle...

Asimismo, este modo de organizar y realizar el trabajo con las distintas jurisdicciones, representa una fortaleza para todos los actores. Es reconocido su alto impacto positivo a lo hora de pensar y diseñar soluciones. Ciancio Costa, Fernando menciona a este respecto:

Lo cierto es que los expertos, con esto de interactuar con varios organismos, van adquiriendo un ejercicio de lo interjurisdiccional, del trabajo transversal, y esto es un *expertise* importante en la administración pública provincial. Perfiles con visiones transversales y que sepan interactuar con distintos perfiles de RRHH es muy necesario en la APP. Porque hoy se ve que las políticas públicas son cada vez más transversales y permean a varias organizaciones desde distintos lugares en donde la mirada del especialista es necesaria pero no suficiente, y un perfil como este es clave en ese sentido.

Complementariamente a este comentario, Melina Landea (referente de AT Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros) opina:

... El gran valor agregado que tienen los y las EGP es que como ellos han realizado tantas AT en otros organismos, te ofrecen miradas y apreciaciones o conocimientos de la gestión cotidiana que quedan afuera de las estructuras, entonces vas comprendiendo movimientos internos o las lógicas de esas organizaciones. Se complementa con nuestra mirada ..., que analizamos desde la letra... Lo que nos permitía validarla o contradecir, pero siempre nos permitía ajustarla a la realidad. Eso fue súper valioso, porque entendimos mucho de cómo se manejan los equipos en otros organismos...

De lo expuesto, es posible apreciar, competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas que se materializan en el hacer concreto de la practica laboral de cada EGP. Concretamente, entre las Competencias Funcionales, reconocemos específicamente la Construcción de Redes de Relaciones. La evidencia recogida en los diferentes instrumentos hace presente, de manera relevante, la importancia que reviste la “capacidad para construir, articular y mantener redes de relaciones cordiales y recíprocas, con distintos actores, ... redes o grupos de personas internas o externas a la organización, que faciliten el logro de los objetivos y resultados” (ONEP, 2020 a, p. 12).

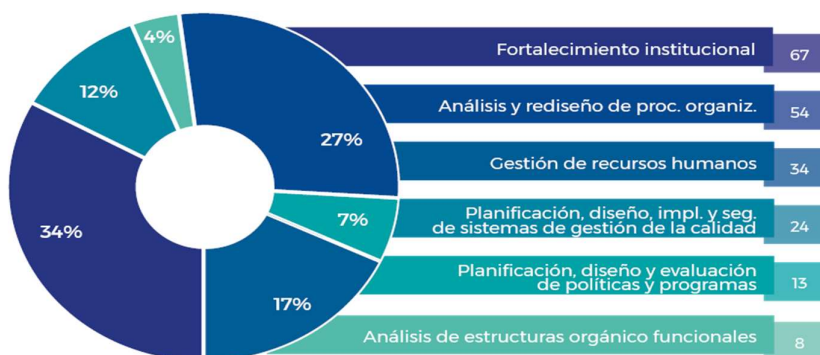
Por otra parte, se puede reflexionar al respecto de la Competencia de Gestión: Liderazgo. Al respecto de ésta, el Directorio la define como la “capacidad para guiar personas y equipos de trabajo en entornos participativos, inspirando valores de acción, motivando a su equipo y manteniendo la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales” (ONEP, 2020 a, p. 13). Como primera conclusión, podríamos reescribir los límites que alcanza esta definición y circunscribirla al ámbito de la AT. No obstante, la indagación en campo no encuentra apoyo en relación a esta Competencia de Gestión. En opinión de los entrevistados no debería ser tenida en cuenta, ya que podría ser vista como una rivalidad con otros actores. En palabras de Alejandro Bottini Bulit: “en todo caso podría considerarse que la acción de cada EGP debería propiciar el liderazgo de otro, del funcionario que los convoca”.

VI. c) Las temáticas de las AT

Según Diazzi, et al. (2018), la mayor parte de las solicitudes de AT se enfocan en problemas y oportunidades de mejora, surgidos de contextos burocráticos cambiantes, que requieren decisiones complejas en el marco de proyectos específicos. En base al análisis de diversos documentos, puede verificarse que, entre los años 2013 y 2020, las AT se han desarrollado en diferentes temáticas, pero todas ellas orientadas a la mejora de la gestión pública. De acuerdo a los datos relevados las AT pueden agruparse por temáticas, según lo detallado en el Gráfico 7.

En relación a estos resultados, sería posible entablar un diálogo con lo argumentado por Bonicatto, et al. (2017), en relación al conjunto de saberes que se requieren para gestionar en ámbitos estatales. En referencia a este punto, Robla resalta: “tenemos un cuerpo en donde hay personas formadas en distintas disciplinas, resultando en algo enriquecedor, porque en función de eso contamos con los perfiles adecuados para asignar a determinadas asistencias o colaboraciones puntuales”.

Gráfico 7
Temáticas de las Asistencias Técnicas realizadas entre 2013 y 2020



Fuente: Elaboración propia sobre Memoria Expertos en Gestión Pública 2013-2019 y la Resolución SSEYGB N° 45/2020

Retomando lo sostenido por Galinelli y Migliore (2019) se aprecia la relación de las temáticas abordadas en la AT y el concepto y significado histórico del término gestión pública, entendido por los autores como:

... el conjunto de actividades que se aplican en el ámbito público en pos de la mejora y el fortalecimiento organizacional a partir de técnicas y herramientas vinculadas al análisis y diseño organizacional, la planificación, los recursos humanos, los sistemas de gestión de la calidad, entre otros aspectos. A su vez, se incorpora el componente estratégico, al tener en cuenta los efectos que el entorno puede provocar sobre la propia administración. (p. 32)

De lo relevado en la encuesta, en relación a los conocimientos específicos que debe tener un/una EGP para el logro de los objetivos de cada AT, se pueden categorizar las respuestas de la siguiente manera: un grupo incluye las temáticas relacionadas con los conocimientos de la normativa y planificación, por otro lado, se agrupan los conocimientos inherentes al diagnóstico de la situación de la organización y finalmente, entre los más mencionados, se encuentran las temáticas relativas a la gestión pública y a las técnicas de evaluación. En palabra de los/as EGP podemos apreciar unas de las respuestas a la mencionada consigna:

Es muy amplia, Competencias para el diagnóstico de la situación de la organización en el contexto actual, planificación de las actividades, desarrollo de las mismas y una continua revisión para ver si se están enfocado en los resultados esperados. Los conocimientos específicos para todos deben ser los relacionados a temas transversales de gestión, pero a su vez es importante que cada experto tenga competencias específicas particulares que generen un plus en la asistencia y además se puedan aprender mutuamente con los compañeros/as de AT asignados. (Respuesta N° 9)

Conocimiento y comprensión de la normativa en la materia, Usar de forma apropiada teorías, procedimientos y herramientas, Demostrar conocimiento y comprensión del contexto económico y organizativo en el que desarrolla su trabajo, adaptabilidad, Iniciativa. (Respuesta N° 11)

En relación con el aporte que hacen los/as EGP, a la mejora de la gestión de los organismos en los que se han concretados las AT, Alejandro Bottini Bulit opina que

representan una gran oportunidad para la gestión de los asuntos a cargo de un funcionario público, y específica:

Los/as EGP pueden cubrir el bache de formación que a veces tienen los funcionarios de línea de la APP, pero por sobre todo, entregan una visión global del mapa del Estado Provincial, que entiendo muy relevante, a tal punto que considero debe tener cualquier persona en ese cargo. No solo la visión estática, sino la dinámica del Estado Provincial que es tan importante que se suma a los aportes técnicos. A partir de esa mirada, esa escucha del relevamiento pudimos tomar decisiones en la gestión.

En este sentido, una dimensión que se relaciona con la gestión, según la categorización de Bonicatto, et al. (2017) es la Gestión del Tiempo. Esto se puede apreciar en las respuestas de los/as EGP al cuestionario como así también, se hace presente en cada una de las entrevistas. Resulta oportuno aclarar, que esta mención no responde a un interrogante previamente planteado. Por el contrario, representa un emergente surgido de la evidencia recogida por los diferentes instrumentos diseñados para la presente investigación. En el decir de los entrevistados, irrumpe constantemente la noción del tiempo y su gestión como un recurso valioso para la viabilidad de las acciones y programas a desarrollar e implementar. Asimismo, se puede apreciar, en reiteradas oportunidades, en el decir de los entrevistados, la presencia e influencia de las múltiples lógicas que los autores describen para esta variable.

Como primera apreciación, en un plano material, se relaciona con la organización de las tareas y su programación en el tiempo. A este respecto, los referentes y los integrantes de los equipos expresan que, es un gran valor agregado el aporte que hacen los/as EGP en la organización del trabajo de las AT.

Asimismo, esto se pudo registrar en ambas observaciones no participantes. En ambas reuniones, se expusieron consideraciones de tipo operativo, con el objeto de pensar en la continuidad de la acción en el marco de cada AT. También se analizaron futuras necesidades, en relación a las definiciones que se habían acordado previamente. Al finalizar, en cada reunión, se plantearon cuestiones a abordar en el próximo encuentro, se distribuyeron tareas a cada miembro de la AT y se acordó sobre el día y hora del próximo encuentro. (Registro de Observación).

En cuanto a otra dimensión de esta variable, se podría definir como un tiempo de reflexión, diferenciado de un tiempo operativo/cotidiano. En tal sentido, Eugenia Bravo hace referencia a un tiempo (y espacio) para “pensar en lo importante más allá de la urgencia, dado que en un hospital las cuestiones muchas veces son de vida o muerte”. Marcando una distinción entre un momento operativo, donde “hay que atender lo urgente del día a día” y un momento reflexivo para implementar mejoras reales, mediante el análisis crítico de las prácticas cotidianas. Al respecto enfatiza sobre la relevancia de las AT en el organismo y en la gestión de los temas en particular:

... Poder parar la pelota y poder trabajar en temas de gestión fue clave. Poder poner un tema en agenda...y visibilizar temas y falencias más allá de lo urgente... Nos ayudaron a poder ver temas importantes además de urgentes. Construimos un espacio para pensar y una vez por semana cuando venían las EGP y nos preparábamos para esa reunión y teníamos la obligación de trabajar sobre ese solo tema... No lo hubiéramos podido hacer sin su participación...

Por su parte, Andrea Suarez Maestre remarca una diferencia entre las cuestiones de índole política, operativa y técnica lo cual impacta en la organización del trabajo y plazos de tiempo:

Por su experiencia los/as EGP, pueden reconocer los momentos de los tiempos, los tonos con los que uno puede ir definiendo, que cosas se consultan políticamente, que cosas están escritas en las normas y que cosas se recuperan de tiempos pasados, de manera de evitar refundar la APP constantemente...

Al respecto de los tiempos de gestión en el transcurso de una AT, la coordinadora comenta:

... Otros obstáculos más concretos, más materiales, como cambio de autoridades o retrasos por que cambió la carga de trabajo del organismo y que les impida colaborar en el avance y la asistencia se retrase, en este caso se puede repactar el tiempo o podría suspenderse la AT hasta que cambien esa condición, o si es una cuestión más sensible se eleva a la subsecretaría para que ellos definan.

Sintetizando lo expuesto, en término de Competencias Funcionales y considerando que las cuestiones de gestión se relacionan con la mejora y el fortalecimiento organizacional (Galinelli y Migliore, 2019) es posible diferenciar, analíticamente, la competencia Iniciativa y Creatividad. En referencia a ella, se contextualiza (en referencia al caso de estudio) la definición del Directorio⁷¹ como la capacidad para actuar proactivamente, proponer mejoras en los procesos y/o soluciones nuevas y diferentes frente a situaciones que se presentan en la AT.

A este respecto, Pagani (2020) al describir las principales características del funcionamiento del Programa menciona:

... Se busca la interdisciplina, donde circule una multiplicidad de saberes y que estos estén a disposición de la organización, donde se supere un rol predeterminado y rígido (habitual en algunos trabajos de consultoría externa) y se busca asumir una posición dinámica y flexible, en diálogo con los saberes del resto de los actores organizacionales (Núñez, 2007). También se busca no “enlatar” los productos y replicarlos indistintamente en los organismos, como servicios y resultados predeterminados, sino que se promueve la contextualización de cada asistencia y se insta a ser creativos y diseñar planes a medidas de las características de cada organización. (p. 8)

En relación con el componente estratégico, considerado en la definición de los autores mencionados en el párrafo anterior, que tiene en cuenta los efectos que el entorno puede provocar sobre la propia administración, se vincula la Competencia de Gestión: Visión Estratégica. Al igual que en la competencia antes mencionada, se requiere contextualizar la definición del Directorio⁷², como la capacidad para comprender el entorno, anticipar problemas y/o oportunidades en escenarios cambiantes, estableciendo su impacto a mediano y largo plazo, para el/las área/s involucrada/s y la organización en su conjunto.

Asimismo, considerando las competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas del hacer concreto de cada EGP y lo analizado en relación a la categoría Gestión del Tiempo (Bonicatto, et al. ,2017) es posible apreciar, la competencia denominada Adaptabilidad y Flexibilidad. Para la cual, el Directorio define: “capacidad

71 ONEP, 2020 a, p. 12

72 ONEP, 2020 a, p. 13

para comprender y adaptarse a distintos contextos, puntos de vista, situaciones, medios y personas, en forma eficiente” (ONEP, 2020 a, p. 12).

De lo relevado en la encuesta, la adaptabilidad y flexibilidad es reconocida como una de las cinco habilidades que debe tener un/a EGP para alcanzar satisfactoriamente los objetivos buscados en cada AT. Asimismo, es considerada como necesaria y muy necesaria por todas las personas que contestaron el cuestionario y representa una de las cinco competencias más importantes en la redefinición del perfil.

VI. d) El trabajo en equipo y el hacer compartido

Como se ha descrito en el capítulo anterior, una vez solicitada la AT, formalmente por el organismo, la Coordinación conforma el equipo de EGP. Es de destacar que todas las coordinadoras entrevistadas reconocen que en muchos casos las AT surgen por contactos previos de los/as EGP con algún miembro del organismo solicitante. La coordinadora actual remarca “... Esto te marca al menos un miembro del equipo y puede proponer al resto del equipo... O sea, una forma que puede surgir el equipo es la propuesta que trae el experto”.

Asimismo, estas personas integrarán el equipo de la AT, el cual contará con un referente institucional y con agentes del organismo que en su conjunto abordarán el análisis de la cuestión y diseño de alternativas. Es de destacar que, en el devenir de cada AT se van produciendo cambios e implementado o ensayando alternativas de solución. Así, una vez finalizada, el organismo queda a cargo, de manera individual y sin la asistencia de los/as EGP, de la puesta en marcha de la solución seleccionada. Melina Landea resalta la importancia de conformar un buen equipo de trabajo:

Una de las AT más importantes que tuvimos, era en relación al análisis de la estructura del ministerio XX. Era una estructura muy grande y no teníamos mucho tiempo, era una labor muy compleja, de la mirada técnica enmarcada en un requerimiento político... Con el grupo de expertos pudimos alcanzar una sinergia entre el grupo técnico de la dirección a mi cargo y los/as EGP, consensuando los criterios de análisis técnico y muchas otras cosas que dieron agilidad a la tarea, integrando a todas las personas involucradas... De esa manera el trabajo fluía ... logramos conformar un único equipo de trabajo...

Recuperando lo argumentado por Bonicatto et al. (2017), en relación a la categoría Gestión de Equipos de Trabajo y de lo relevado en campo, se aprecia que la dinámica de trabajo de las AT y la labor de los/as EGP contribuyen a conformar equipos, donde se propicia un hacer compartido. En este punto es relevante considerar que esta construcción de saber se aprecia como un efecto directo en relación a la AT en el interior de los organismos. De la evidencia, se recoge un acuerdo generalizado en concebir los logros y aprendizajes de cada AT como un producto de la acción colectiva y colaborativa de todos los miembros del equipo. A este respecto Paganí (2020) afirma “se elabora un Plan de Trabajo... que es una de las herramientas que permite la sistematización y análisis de las distintas variables en juego ... Sobre esta base se ajusta y delimita la demanda, en conjunto con la organización” (p. 9). En igual sentido, García y Quintans (EGP) afirman, en la sección Experiencias en Asistencias Técnicas, del Boletín de Expertos en Gestión Pública (2015) “...Es importante resaltar que estas actividades desarrolladas constituyen un trabajo en conjunto con el personal que conforma la organización, un claro ejemplo de que son los propios agentes los que le dan viabilidad a la consecución de los resultados buscados...” (20). Por su parte, de la entrevista a los/as integrante del equipo de AT se extrae el siguiente comentario:

... Trabajan con nosotros, yo creo que conformamos un equipo de trabajo donde todos intentamos aportar a partir de nuestros saberes... Me han hecho sentir parte del equipo... Valoro mucho la relación humana, te hacen sentir cómodo y revalorizan el aporte que uno hace y te hacen estar atento y receptivo a todo lo que ellos aportan... (integrante N° 1 del equipo de AT)

También, es posible apreciar que este espacio de acción, es también un espacio de reflexión y construcción de saberes. A partir de la propia práctica cotidiana en cada jurisdicción, reconociendo la singularidad de cada organización y producto de un proceso analítico se va construyendo un saber situado. De esta manera de hacer y pensar, las soluciones pueden ser tomada de otras AT y adaptada a cada contexto organizacional y cultural. A este respecto, Eugenia Bravo afirma:

... Tengo que remarcar lo importante que es para nosotros el trabajo interdisciplinario (hospital) que tiene que ver cómo entendemos nuestro lugar de unidad de gestión en el hospital es transversal a todo... Si bien las soluciones ya implementadas en otros organismos debían ajustarse a las particularidades del Ministerio, nos ayudaban a repensar nuestras propias prácticas...

En relación a la dinámica de la labor de los equipos jurisdiccionales, se aprecia que los resultados de las AT contribuyen a la mejora de gestión en los organismos. En palabras del integrante N° 2 del equipo de AT: “el equipo se prepara para preparar las reuniones que tenemos con los/as EGP... creo que esto es lo que nos permite que los frutos se potencien y luego escalen”. Asimismo, agrega: “Las AT nos permiten reflexionar sobre nuestras propias prácticas”. En consecuencia, el integrante N° 3 del equipo de AT reafirma:

El organismo se ha retroalimentado de toda esa información (las diferentes AT) y la ha aplicado en el día a día, no solo como un producto que se entrega a la alta dirección sino como algo que se incorpora a los procesos operativos dentro de la organización.

Continuando con la caracterización propuesta por Bonicatto et al. (2017) al respecto de la conformación interdisciplinaria⁷³, se ha relevado que esto es analizado en un primer momento, cuando la AT es solicitada formalmente y se constituye el equipo.

En diálogo con la categoría Gestión de Equipos de Trabajo, resulta oportuno considerar lo argumentado por Guimenez (2020 b) sobre la importancia de las acciones vinculadas a la construcción de vínculos en el equipo de trabajo. A este respecto los entrevistados reconocen una reciprocidad y compromiso en el trabajo colaborativo, en torno al trabajo y todos los integrantes de la AT. Ello permite dar una dimensión a la relevancia de la construcción de vínculos y su relación con la trascendencia de la labor. En relación a esto, Eugenia Bravo reconoce: “... nos quedamos con muchas buenas prácticas de trabajo, ahora cuando tenemos un tema nuevo pensamos cómo lo resolvimos con los/as EGP. A veces no nos sirven las soluciones que hicimos en la AT pero tomamos la dinámica de trabajo...”

De lo expuesto, en relación a las Competencias Funcionales, es posible diferenciar la denominada: Trabajo en equipo y colaboración con el organismo solicitante de una AT. Esta competencia representa la “capacidad y disposición para trabajar con pares,

73 Es de destacar que lo relacionado a la trasdisciplinariedad de los equipos de trabajo definida por Bonicatto et al. (2017) exceden los límites de la indagación del presente trabajo.

superiores, equipos y comunidades de trabajo, integrando distintas perspectivas y aportes, contribuyendo al éxito de los objetivos comunes” (ONEP, 2020 a, p. 12).

Por su parte, en opinión de los/as EGP, se aprecia la relevancia que tiene para el logro de los objetivos de cada AT, alcanzar una interacción armoniosa que propicie un marco colaborativo de trabajo. A este particular, se puede recuperar los argumentos descriptos en la encuesta, en referencia a las actividades/acciones/tareas de mayor relevancia que los/as EGP consideran para lograr los resultados esperados:

... Acompañando a esta intervención de tipo técnica esta la capacidad de relacionarse e integrarse al organismo asistido, a sus prácticas y a las personas, para acercarse a la comprensión de la forma de funcionamiento, aunque teniendo la distancia necesaria para no terminar absorbido por esas prácticas. (Respuesta N° 2)

La conformación de un equipo de trabajo con las personas asignadas directamente a la asistencia técnica con rutinas sostenidas, empatía, escucha activa, capacitación y dinámicas flexibles que permitan la transferencia de saberes situados para aumentar la capacidad institucional en relación con las innovaciones propuestas y/o detectadas. (Respuesta N° 3)

De lo relevado en la encuesta, el trabajo en equipo y colaboración con el organismo solicitante de una AT se menciona entre las cinco habilidades que debe tener un/a EGP para alcanzar satisfactoriamente los objetivos buscados en cada AT. Específicamente sobre ésta competencia, es considerada como necesaria y muy necesaria por todas las respuestas y la totalidad afirman que es una de las cinco competencias más importantes a considerar en la redefinición del perfil.

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, el rol principal de los/as EGP es brindar apoyo técnico especializado en la toma de decisiones para la implementación de mejoras en la gestión a los organismos provinciales y municipales (artículo 2° Decreto N° 2133/09). Específicamente la metodología de trabajo de los/as EGP, en el capítulo anterior (Sección IV. a) Contexto Político Normativo), se menciona que la Resolución SSME N° 4/08 establece la forma de AT. Asimismo, se ha precisado la relevancia del organismo requirente en este esquema. En este sentido, quien solicita la AT, con el objeto de alcanzar mejoras en sus procesos de trabajo, debe conformar un equipo de agentes propios al que los/as EGP se sumarán.

De lo expuesto, se aprecia la existencia de un requisito formal en relación al trabajo en equipo. Aunque, la norma por sí sola no es condición suficiente para alcanzar la materialización de los comportamientos, la evidencia recogida da muestra de ello. No solo se observa un trabajo en equipo y colaboración con el organismo solicitante de una AT como se ha descripto en los párrafos antecedentes, sino que también se aprecia un trabajo en equipo y colaboración con el grupo asignado. Es de destacar que en opinión de los/as EGP no se aprecia una diferenciación relevante entre esta categoría y la anteriormente mencionada (Trabajo en equipo y colaboración con el grupo asignado a una AT). Así se puede leer en los fragmentos de las respuestas en relación con los aprendizajes derivados del trabajo en equipo y de las diferentes AT.

Un aspecto fundamental es el de la coordinación operativa entre EGP debido a que se trabaja en diferentes AT, lo que deriva en un desafío de coordinación. En relación a esto también hay que destacar que el trabajo en equipo (diferentes al mismo tiempo) implica el desarrollo de capacidad de conocer a las personas con

quienes se comparte AT y la forma de ajustar perspectivas diferentes... (Respuesta N° 2)

Fortalecí mi capacidad de trabajo en equipo tanto con personas de otras disciplinas tanto compañeros del equipo de trabajo como de las personas con las que trabajé por el desarrollo de la AT, que me permiten incorporar nuevas visiones y conocimientos. Mejoré la comprensión y conocimiento respecto de los diferentes organismos y jurisdicciones de la APP y municipal, normativa específica, procesos sustantivos, entre otros... (Respuesta N° 14)

En relación con las Competencias de Gestión, y específicamente al Desarrollo de las Personas, se reescribe en función de la definición del Directorio⁷⁴ y el caso concreto analizados como: la capacidad para incentivar el talento y potencial de los agentes públicos con los que participan en las AT, generando oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias.

Por último, resulta oportuno agregar que, la opinión de los referentes entrevistados, evidencia un total acuerdo en relación a esta competencia, siendo la única entre las de Gestión que ha alcanzado este grado de consenso. En palabras de Andrea Suarez Maestre, se puede apreciar:

... La AT se desarrolló en un clima amigable que promovía en todo momento el trabajo colaborativo. Dio un lugar a las personas del área, permitió visibilizar el trabajo de cada persona y valorizar su voz y la trayectoria como empleado público. Para mí, como funcionaria, también fue muy importante que los empleados pudieran apreciar que a mí también me importaba su participación...

En relación a esto, el integrante N° 1 del equipo de AT remarca:

... Con ellos (EGP) conversamos los temas, los analizamos y los estudiamos, porque en la PBA hay muchas relaciones y cuestiones para tener en cuenta en un problema... voy estudiando con ellos... Siento que conformamos un mismo equipo y a mí me aporta la visión de su experiencia y conocimiento y yo tengo muchos años en el organismo y soy muy curiosa lo que me permite seguir investigando...

VI. e) Vinculación entre el saber teórico y el saber práctico

Como se ha mencionado en el marco teórico, las competencias laborales poseen un componente técnico y otro actitudinal. Este último se considera como “el agente activo del modelo, pues el saber y el poder, no son suficientes para generar los cambios esperados y para lograr una efectiva y real profesionalización del talento humano al servicio de las Administraciones Públicas” (CLAD, 2014, p. 51). Por su parte Delors (1996) afirma que es necesario buscar un efecto sinérgico entre el saber ser (saber teórico) y el saber convivir (saber práctico). Asimismo, remarca que estos dos saberes se encuentran estrechamente vinculados con el saber y el saber hacer y en su conjunto expresan una misma realidad. En tal sentido, concluye que la educación deja de ser una instancia finita para transformarse en un proceso continuo, donde el aprender a conocer, el aprender a hacer, el aprender a ser y el aprender a convivir deben ser integrados y experimentados constantemente en el hacer cotidiano.

74 ONEP, 2020 a, p. 13

Respecto a competencias actitudinales, Guimenez (2020 b) señala la importancia de la “comunicación clara respecto de los objetivos a alcanzar” (p. 56). En diálogo concordante con este argumento, Bonicatto et al. (2017) se plantean el interrogante en relación a los saberes involucrados en la gestión de las organizaciones públicas. En este marco, consideran que entre las organizaciones y las personas existe un vínculo codependiente y que, entre todos los recursos que deben gestionarse en una organización, las personas son el más complejo. De este modo la gestión de la comunicación (uno de los cinco recursos identificados como indispensable) representa el instrumento estratégico de toda acción planificada, remarcando la consigna que “la acción sin comunicación no es” (p. 80).

Asimismo, Guimenez (2020 b), establece en el caso de los/as coordinadores/ la responsabilidad de ejecutar las acciones que propicien el logro de los objetivos. Es posible observar esto en el enunciado de las habilidades, que se podrían asimilar al caso del presente estudio: disposición de escucha, generación de buen clima de trabajo, construcción colectiva de las decisiones, horizontalidad, ..., respeto de los saberes y trayectorias de las personas que conforman el equipo, confianza, ..., reconocimiento de los logros (p. 56).

De lo relevado en la encuesta sobre las actividades/acciones/tareas de mayor relevancia a fin de lograr los resultados esperados, todas las respuestas expresaban habilidades blandas como las referidas en el párrafo anterior. Por su parte, para el caso de los/as EGP, los argumentos de los entrevistados reconocen un coprotagonismo y no una unidireccionalidad en estos aspectos. Eligiendo uno de los testimonios en referencia a lo mencionado el integrante N° 3 del equipo de AT expresa:

Esta construcción de conocimiento se potencia no solamente por las habilidades y conocimientos del EGP (menciona el nombre de la persona) sino que por nuestras características y como nos ensamblamos... Me parece que no siempre todo depende de ellos, no hay que poner todo el peso del lado de los/as EGP, sino también tienen que ver las características de las personas que la reciben.

Analizando en detalle, es posible identificar, entre las habilidades enunciadas, la disposición de escucha. En relación a ésta, los referentes y los integrantes de los equipos de las AT reconocen y valoran que, el tiempo y espacio de cada AT, constituye un marco que propicia la escucha y la reflexión. En relación con la escucha, Facundo Urtizborea enfatiza:

... no me refiero a que ellos nos escucharan, en el sentido que nos interpretaran que nos entendieran. Sino que se genera una escucha activa de todos los miembros del equipo, donde cada idea toma relevancia y cada miembro escucha a su compañero, esto es fundamental para trabajar en equipo.

Al respecto del segundo componente (espacio de reflexión) Eugenia Bravo expresa: “... los primeros encuentros fueron de una escucha reflexiva de nuestra dinámica y prácticas cotidianas...”. Por su parte, Andrea Suarez Maestre reconoce: “... Para mí el espacio de Expertos es un ámbito de reflexión...”

En opinión de los/as EGP, esta competencia también es valorada, reconociendo que en algunas ocasiones “... las reuniones de equipo inter e intra organismo y área” en el marco de una AT puede significar un acercamiento dentro de la organización. Destacan que “en muchos casos áreas que están separadas por una pared y que trabajan juntas es la primera vez que se encuentran, dialogan y se escuchan...” (Respuesta N° 8)

Por lo expuesto, ésta habilidad blanda se podría redefinir de la siguiente manera: potenciadores de la escucha activa, situando la acción en el equipo de trabajo de cada AT. Esto involucra las acciones que propician la palabra y la escucha, de manera de colaborar en la constitución de espacios de reflexión.

De lo analizado, en términos de las Competencias Funcionales, se aprecia la denominada Comunicación y Empatía. En relación a la evidencia se redefinen como la capacidad para propiciar una escucha activa, proponer preguntas reflexivas, aportar conceptos e ideas, contribuir con la conformación de una comunicación respetuosa y cordial de manera oral, escrita y gestual, con actitud positiva generando empatía con todos los integrantes del equipo de cada AT.

De lo relevado en la encuesta, es posible sostener que los/as EGP la consideran entre las cinco habilidades, que debe tener un/a EGP, para alcanzar satisfactoriamente los objetivos buscados en cada AT. Asimismo, ésta competencia es considerada como necesaria y muy necesaria por todas las personas que contestaron el cuestionario y un total de siete respuestas la consideran entre las cinco competencias más importantes a en la redefinición del perfil.

Por su parte, esta competencia se registró en ambas observaciones no participantes, donde fue posible apreciar una comunicación respetuosa y cordial (solo se observó el plano oral y gestual). También se pudo registrar una actitud positiva de los/as EGP, en torno a las apreciaciones de los comentarios y sugerencias de los integrantes de los equipos de los organismos. En ambas ocasiones se planearon ideas que se analizaron y preguntas tendientes a reflexionar sobre los argumentos que sostenían las consignas. Es de destacar que esta actitud empática y buena comunicación, también se observó en todos los integrantes de los equipos de los organismos y en los referentes. (Registro de Observación).

En relación a estos argumentos, Bonicatto, et al. (2017) identifica la Gestión de Información entre uno de los saberes que se requieren para gestionar en ámbitos estatales. Afirman que en todo proceso de gestión se construye conocimiento, el cual se transforma en un insumo indispensable para mejorar la gestión. Enfatizan que esto requiere de “decisión política, sistematicidad y método” (p. 81). De tal modo, información y conocimiento conforman un continuo, producto de una acción reflexiva para fortalecer el proceso de planificación, la toma de decisiones y el monitoreo. En palabras de Alejandro Bottini Bulit:

... El aporte de las intervenciones, por ejemplo, cuando era necesario relevar un área específica para obtener los insumos, para saber que pasaba realmente en esa área y no teníamos los RRHH para hacer esa tarea, el insumo, la información, la apreciación que nos brindaron las AT fue excepcional, porque a partir de esa mirada, esa visión, esa escucha pudimos tomar decisiones posteriores... La metodología adoptada, de diálogo permanente, nos permitían ir ajustando los objetos de las AT. A nosotros nos sirvió mucho las reuniones semanales con los/as EGP para ir ajustando, en función de sus halagos que mejoraban la visión y pulían el objetivo final y la toma de decisiones sin duda se nutrió de esta dinámica...

En este punto, es de destacar que los referentes entrevistados acuerdan que la dinámica de trabajo de las AT brinda información relevante para la toma de decisiones en relación al avance de la AT, así como también en la implementación que se da en forma posterior a la finalización de la asistencia. Asimismo, remarcan que los documentos de trabajo de los/as EGP (plan de trabajo y cronograma de actividades) representan un

gran aporte, tanto para la organización de los plazos y recursos involucrados como, para la toma de decisiones.

A este respecto, Salas y Rossi (EGP) describen en la sección Experiencias en Asistencias Técnicas, del Boletín de Expertos en Gestión Pública (2015):

... Los datos generados mediante estos procedimientos se tornan insumos confiables para que, mediante su análisis y revisión por la Dirección, se pueda generar información de calidad para disminuir los riesgos asociados propios de la complejidad operativa, evitar su recurrencia y mejorar los resultados, a partir de la retroalimentación de la información para el ciclo de mejora continua. (p. 17)

Estas apreciaciones permiten identificar la Competencia de Gestión denominada Planificación y Gestión de Resultados. En relación a la evidencia se redefinen como la capacidad para colaborar en la definición de estrategias para el logro de objetivos a corto, medio y largo plazo, aportando información relevante para el establecimiento de prioridades, tiempos, indicadores y recursos, con el fin de alcanzar resultados positivos y de impacto. Es relevante considerar que, seis de los referentes (de un total de siete) reconocen, que las AT son un insumo de gran valor para el establecimiento de metas, objetivos que permitan implementar y gestionar las acciones y procesos necesarios para el logro de resultados planteados. Asimismo, al consultarlos específicamente por la categoría Toma de Decisión, entre las Competencias de Gestión, enfatizan unánimemente, que no son los/as EGP quienes deben, idealmente, tener esta competencia. En este sentido Facundo Urtizberea recuerda:

... La demanda inicial, se enfocaba en solicitar aportes en la delimitación de los perfiles de puesto de trabajo, sobre los cuales desarrollaríamos los procesos de convocatoria y selección de los de los operadores telefónicos y supervisores. Como era de suponer, en el transcurso de la asistencia, se fueron evidenciando otras necesidades sobre las cuales también fueron colaborando: revisión y nuevo diseño del organigrama funcional, programa de desarrollo y capacitación, etc. Todo ello en línea con la decisión de la gestión de realizar estos abordajes...

No obstante, según lo mencionado anteriormente, todos los entrevistados remarcan que, en el hacer de cada EGP en el marco de una AT, una cuestión relevante es el aporte que hacen a la organización del trabajo. En términos de Bonicatto, et al. (2017), se podría afirmar que la acción de los/as EGP aportan al grupo de trabajo “sistematicidad y método”. Esto se puede apreciar en lo argumentado por Eugenia Bravo:

... Nosotros teníamos una situación un tanto difusa para resolver ... entonces tener un plan de trabajo que nos indicara que era lo que teníamos que hacer para, era clave, y el cronograma de actividades lo mismo, que es lo que ellas (nombran a las personas) nos permitieron tener... nos ordenaron, fue como una guía, un horizonte...

En este mismo sentido en una de las respuestas de la encuesta se destaca:

... Luego, el diagnóstico inicial y la elaboración del plan de trabajo. Se requiere de cierto método para ordenar lógicamente demanda, diagnóstico, objetivos, resultados, productos, acciones y tiempos. También el desarrollo de la capacidad de investigar, de indagar y buscar alternativas por fuera de lo más habitual o de lo que viene predeterminado por la costumbre o prácticas muy arraigadas... (Respuesta N° 2)

En relación a las Competencias Funcionales, siguiendo el Directorio, es posible aproximar esta competencia a la denominada Organización del Trabajo. Pero al igual que con otras categorías, la evidencia interpela a repensarla en el marco específico del caso analizado. De tal manera, esta competencia, podría considerarse como, la capacidad para establecer tiempos, en el marco de una AT, en función de los recursos disponibles para alcanzar el logro de los objetivos establecidos, en función de su importancia y criticidad. Lo cual, no resulta ser una imposición de los/as EGP al equipo de trabajo, sino que, es utilizado como un insumo orientador y ordenador para la toma de decisiones y la elección de cursos de acciones de manera colectiva.

Íntimamente relacionado con lo descripto anteriormente, se encuentra la habilidad blanda definida por Guimenez (2020 b) como “generación de buen clima de trabajo”. Al igual que en otros casos, es pertinente reescribir esta habilidad en función de la evidencia recogida. En tal sentido, se entiende como la colaboración en la construcción de un buen clima de trabajo. A este respecto todos los entrevistados acuerdan que el buen clima y las relaciones cordiales son un elemento diferenciador de estos espacios de trabajo. En términos de Eray Arce:

Algo que quiero destacar es que ellos tienen un compromiso ético con las instituciones y con los grupos que trabajan, te digo porque yo he trabajado con ellos en dos organizaciones diferentes ... Tienen un cuidado con la perspectiva desde los trabajadores que es esencial para lograr cambios institucionales.

Asimismo, esto se corroboró en ambas observaciones no participantes, donde fue posible apreciar un clima cordial y colaborativo en toda la reunión. También, se percibe una relación personal afectuosa, con un diálogo fluido y una predisposición de todos los miembros a escuchar y reflexionar sobre los argumentos que se plantean. En ambas ocasiones, se presentan oportunidades de observar lo mencionado por los referentes al respecto del reconocimiento de un saber general (EGP) que se integra y adapta a un saber y hacer específico de un organismo (Registro de Observación).

VI. f) Los resultados alcanzados

A fin de complementar los argumentos expresados anteriormente⁷⁵, en relación a las habilidades blandas definidas por Guimenez (2020 b), resulta oportuno analizar la categoría Reconocimiento de los Logros. En primer lugar, podríamos contextualizar el ámbito del alcance de esta habilidad, la que se aprecia por medio de la acción concreta del equipo de la jurisdicción, que implementa la solución diseñada en la AT. Es decir, el hacer concreto de los/as EGP se inscribe, se funde, en el resultado final que alcanza el organismo con la puesta en marcha del producto/resultado desarrollado/alcanzado en cada AT. No es la acción directa y concreta de los/as EGP, en la implementación de una solución a un problema determinado, sino, la participación en el proceso previo la que se materializa en un logro concreto para la organización.

En relación a esto, los referentes y los integrantes de los equipos de las AT valorizan como “buenos, positivos, relevantes” los resultados alcanzados en cada AT. En particular, los referentes sostienen que, con base en esos resultados, solicitaron otras AT. Con base en este mismo argumento, recomiendan este tipo de acciones para pensar y reflexionar los problemas que se presentan en la gestión de los organismos públicos. También, reconocen que es una gran alternativa que brinda la PBA. Al respecto, un

⁷⁵ Las competencias blandas desarrolladas previamente: construcción colectiva de las decisiones, horizontalidad, respeto de los saberes y trayectorias de las personas que conforman el equipo (secciones V. a) y V. d)), confianza, (sección V. b) y Disposición de escucha y generación de buen clima de trabajo (sección V. e)

comentario que no se ha mencionado aún en el desarrollo es el de Andrea Suarez Maestre, quien afirma: "... La primera AT estuvo pedida por otro Director, yo me sumé... Por los buenos resultados, luego pedí una AT yo para un tema particular que quería resolver... Yo ya había trabajado con ellos y habíamos tenido buenos resultados, también conocía personalmente a algunos... y también al Programa..." En este sentido, se observa nuevamente la dimensión relacional antes mencionada.

Asimismo, las voces son unísonas al respecto del reconocimiento y apropiación de los logros de las AT como compartidos, productos de una labor colaborativa y colectiva. el integrante N° 1 del equipo de AT expresa: "... ellos nos van guiando, pero nosotros somos los que hacemos el trabajo...". Por su parte Andrea Suarez Maestre enfatiza: "... somos coprotagonistas del resultado de la AT..."

También, se aprecia un acuerdo en que, los logros trascienden los límites del equipo de la AT y nutren al organismo. Lo cual impulsa nuevas prácticas, producto de una reflexión situada. A este respecto, Eray Arce comenta:

... todo el trabajo que hacemos con las EGP se transforman en recomendaciones a las autoridades y que luego permea a las capas de abajo... Recopilamos en un documento una experiencia y se elaboró una propuesta de mejora desde un rescate de las miradas muy subjetivas de la experiencia de los actores centrales... Tratamos de trabajar en el hacer en la propia organización, pero también en la reflexión, hemos elaborado muchos documentos que presentamos a diversos congresos ...

En similar sentido, Andrea Suarez Maestre comenta:

El trabajo que hicimos en la AT fue validado, se presentaron los resultados al personal y con los demás funcionarios... Cuando vino un nuevo director provincial le pude dar el documento y decir: esto hacemos desde mi área... también sirvió para sumar gente nueva a nuestro equipó, y cuando llegaban les dábamos el documento así saben qué hacemos...

A este respecto, Salas y Rossi (EGP) en relación a la AT realizada en CUCAIBA (Centro Único Coordinador de Ablación e Implante Provincia de Buenos Aires) con el objeto de fortalecer el Servicio Provincial de Procuración de Órganos y Tejidos (SPPOyT) describen en el Boletín de Expertos en Gestión Pública (2015):

El CUCAIBA ya ha realizado la primera auditoría interna del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) obteniendo resultados favorables que indican la posibilidad de certificar a corto plazo, con el Organismos acreditado internacionalmente, lo cual constituiría al CUCAIBA como el primer organismo en Latinoamérica que ha certificado la gestión operativa dela producción bajo los estándares internacionales que propician las normas de calidad ISO 9001. (p. 18)

De lo expresado, es posible afirmar que cada AT se plantea un objetivo concreto y tiene el potencial de inducir cambios en la gestión de las organizaciones, para lo cual se diseñan de manera colectiva y colaborativa, cursos de acción adaptados a un contexto institucional flexibles y viables. En igual sentido, Diazzi et al. (2018) resaltan que las AT son una alternativa al uso de soluciones "enlatadas" y que, el conocimiento que se ha ido generando es un "conocimiento situado en organizaciones públicas en la provincia de Buenos Aires" (p. 15). En igual sentido, Abad (2017) reconoce que el saber estatal se relaciona con una producción de conocimiento reflexivo, inmanente y específico en un contexto determinado, más que "la aplicación de una teoría o de unos corpora científicos" (p. 20).

Al respecto, Facundo Urtizberea enfatiza:

... solicite la colaboración del equipo de Expertos para colaborar en diversos aspectos del proceso de creación y lanzamiento del programa XX. El municipio no contaba con personal idóneo para afrontar algunas tareas de diseño y planificación que eran de vital importancia para la instrumentación de ese programa XX... Pudimos articular y coordinar las contribuciones de nuestro propio capital humano con el de los expertos, potenciando la experiencia y dando lugar a un proceso que tenía pocos antecedentes en la administración pública municipal.

En este sentido Pagani et al. (2018) afirman que, más allá de lo formal, la asistencia requirió de una metodología que implicó un “diseño a medida”. Es de destacar que esta AT se enmarcó en el ámbito penal del Programa de Justicia Restaurativa, en el Complejo Penitenciario Conurbano Norte de San Martín (PBA). Determinada por un contexto de encierro, una organización situada en otra ciudad (al igual que los actores que participan de este Programa), la AT, según las autoras, se caracterizó por su flexibilidad y creatividad para adaptarse al ámbito en particular y las condiciones en las que se realizaba la asistencia (p. 10).

Por lo expuesto, es posible apreciar la competencia: Orientación a Resultados, en el hacer de cada EGP en el marco de una AT (Competencia Funcional). La cual es delimitada⁷⁶ a los términos del presente trabajo como la capacidad para realizar las tareas y funciones compitiendo contra estándares de calidad elevados.

Por su parte Alejandro Bottini Bulit reconoce:

También quiero plantear, que la propia intervención, la AT, con un grupo idóneo de EGP un grupo que logra ingresar al organismo o al área donde va a realizar su tarea de buena manera, ya la propia presencia en muchos supuestos puede mejorar y de hecho la ha generado. La pregunta adecuada, muchas veces en la línea, ayuda a ciertos replanteos que permiten mejorar los procesos sin mucho más. Me parece un punto a destacar.

Esta competencia, en opinión de los/as EGP, es considerada como necesaria y muy necesaria por 13 personas y la mayoría sostiene que debe considerarse entre las cinco competencias, más importantes en la redefinición del perfil.

VI. g) El saber estatal

Como último punto a destacar, agrupando varios temas anteriormente mencionados, es posible resaltar la cuestión puntual del saber en el ámbito estatal. A este respecto, en primer lugar, podemos recuperar a Guimenez (2020 b), quien sostiene que “el campo estatal constituye un ámbito muy específico en tanto requiere conocimientos profesionales, técnicos y administrativos singulares, que dan lugar a la construcción de un know how que se (re)produce a lo largo del tiempo” (p. 11).

En este sentido, Ciano Costa menciona que “los expertos, con esto de interactuar con varios organismos, van adquiriendo un ejercicio de lo interjurisdiccional, del trabajo transversal, y esto es un *expertise* importante en la Administración”. Este decir, podría conectarse con la opinión de Eray Arce, en tanto considera que, “hay algo de elaboración colectiva, grupal e interministerial que se va transmitiendo de organización en

76 Se considera pertinente eliminar la última frase de la definición del Directorio de Competencias: esforzarse por superar los resultados esperados. Es de destacar, que los resultados reales de las AT son alcanzados por la puesta en marcha de la solución diseñada y este accionar lo ejecuta el equipo del organismo asistido.

organización...” Por otra parte, de lo relevado en las entrevistas grupales a los/as EGP, también se hace mención a este respecto:

... las AT son espacios de aprendizaje en común..., fue muy lindo saber que esas prácticas se usaron e incluso se mejoraron y el hospital se constituyó como un referente en la gestión de stock para otros hospitales, y a partir de eso surgieron otras demandas de algunos hospitales en la misma índole. (EGP 5).

Asimismo, Abad (2017) resalta la importancia de reconocer el saber estatal como una producción de conocimiento específica en un contexto determinado. Sostiene que este saber implica una acción de “reflexión inmanente y específica de diversos asuntos, ligados a la gestión, la legislación y la administración de justicia” (p. 20). En este sentido, Eugenia Bravo recordaba que, “si bien las soluciones ya implementadas en otros organismos debían ajustarse a las particularidades del Ministerio, nos ayudaban a repensar nuestras propias prácticas”. Por su parte, Pagani et al. (2018) reconocen que, dada la especificidad propia del organismo y del contexto, la AT “requirió de una metodología que implicó un “diseño a medida” ... ser flexibles y creativos adaptándonos al ámbito en particular y las condiciones en las que se realizaba la asistencia” (p. 10).

En cuanto a la heterogeneidad de organismos que conforman la APP, se aprecian en los comentarios de Eugenia Bravo y Pagani (2018), lo argumentado por Oszlak (1977). En este marco de ideas, es posible visualizar en el nivel agregado que plantea el autor una única unidad. No obstante, al interior de esa unidad, se aprecia que se compone por múltiples unidades diferenciables entre sí por su grado autonomía, las funciones encomendadas, su tamaño y recursos entre otros.

En este esquema de acción los/as EGP aportan, según los entrevistados, un saber adaptado y contextualizado al andamiaje institucional de la APP. También señalan, la importancia del reconocimiento y entendimiento, por parte de los/as EGP, de las especificidades de cada organismo. En tal sentido, Eugenia Bravo remarcaba que, mediante el trabajo con los/as EGP se nutrían de “una mirada de afuera, pero desde adentro del Estado Provincial”. Por su parte, Andrea Suarez Maestre resaltaba que los/as EGP aportaban al equipo de la AT una “mirada de toda la APP, situándonos en el plano general de la APP y evitando, por ejemplo, solapamientos con otras jurisdicciones”. En el caso de Eray Arce, afirmaba que el trabajo con los/as EGP les “aportan una mirada transversal muy enriquecedora. Saber que están haciendo organismos nos servir para pensar nuestras prácticas”.

En relación a estos argumentos, Bonicatto, et al. (2017) sostienen que en todo proceso de gestión se construye conocimiento, el cual se debe transformar en un insumo para alcanzar mejoras en la gestión. En tal sentido, afirman que, información y conocimiento conforman un continuo, producto de una acción reflexiva para fortalecer el proceso de planificación, la toma de decisiones y el monitoreo de las acciones.

De lo relevado en la encuesta, las respuestas muestran un consenso en relación a que las reuniones de trabajo se configuran en el espacio común donde se intercambian opiniones y conocimiento. Constituyéndose, de esta manera como el principal espacio, interno (a nivel del Programa), de sociabilización de los saberes derivado de las experiencias de cada AT.

Por su parte, la Respuesta N° 10 reconoce que en cada AT “hay mucha producción de conocimiento”. En tanto que la Respuesta N° 1 afirma que se sociabiliza este conocimiento “En las reuniones de trabajo, en los ateneos, en las charlas con los equipos de los destinos, en las reuniones quincenales”. La Respuesta N° 13 especifica:

“...tenemos encuentros grupales donde se comenta sobre el avance de las asistencias, se comparte la experiencia o productos generados, tantos logros como desvíos, y hasta se solicita colaboración o ideas frente a potenciales soluciones emanadas de la asistencia”. En relación al proceso de sociabilización entre los/as EGP y de manera externa a este grupo, se sostiene:

En el desarrollo de la AT se prevén instancias de socialización de conocimientos, a veces se dan de forma implícita, al abordar determinada temática para responder a la situación o problema que origina la AT y en otras ocasiones se organizan y desarrollan talleres o actividades de sensibilización para poder implementar un sistema informático o un procedimiento de trabajo producto de una normativa, por ejemplo. De forma ocasional he participado en la exposición en el ámbito académico presentando algunos casos de experiencias de mejoras organizacionales producto de las AT realizadas. (Respuesta N° 14)

Al respecto de compartir el conocimiento generado en las AT con el resto de los organismos/instituciones/sociedad en general, las respuestas enumeran una serie de espacios tales como: participación en actividades de índole académica (congresos, charlas o conversatorios) y docencia, participación en asociaciones específicas (Asociación de Agentes Gubernamentales – Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública), realización de actividades de difusión (el Boletín de EGP, la edición y publicación del libro: Estudios sobre Gestión Pública. Aporte para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial, jornada en el centro cultural Islas Malvinas y participación en la revista del IPAP) y actividades en el marco de las AT (talleres de sensibilización y capacitación del personal). Así lo expresan en la encuesta:

... en congresos, jornadas académicas, en reuniones de equipos de trabajo con otros organismos, en la docencia (siempre con consentimiento, obvio). En una oportunidad, referentes de las AT contaron en Humanidades el trabajo y la jornada del Islas Malvinas (centro cultural de la ciudad de La Plata). A veces se realizan interrelaciones entre organismos por algunos temas en particular o se socializan productos, por ejemplo, un plan de capacitación. (Respuesta N° 5)

En palabra de los/as EGP podemos apreciar otras cuestiones: “Tratamos de tener lazos con otras organizaciones y generar espacios de intercambio en común y la realización de actividades en conjunto. (Respuesta N° 6)”. A lo cual se puede agregar el siguiente comentario:

A los congresos se suele invitar a participar en forma conjunta a las personas de los organismos que se relacionan con la AT correspondiente. Hace unos años existió un instrumento de difusión como el Boletín y la edición de un libro. (Respuesta N° 2)

En este aspecto, podemos retomando lo argumentado por Gore (2020), en relación a la circulación del conocimiento, tanto dentro como por fuera de los límites de la organización, de manera de evitar que el conocimiento se vuelva “pegajoso”. Asimismo, en referencia a lo afirmado por Fassio y Rutty (2017), al respecto de los niveles en los que se desarrolla el aprendizaje organizacional, estas instancias podría ser consideradas como muestra de lo alcanzado en el plano individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Por último, resulta oportuno retomar lo argumentado, en relación a los/as EGP como agentes de cambio. Este rol promueve, desde el asesoramiento en las AT, la toma de decisiones y los procesos de fortalecimiento institucional. Todo ello desde un hacer

colectivo y colaborativo con los organismos de la APP y los municipios de la PBA. En este sentido, es relevante la apreciación, de los referentes y los integrantes de equipos de AT entrevistados, en cuanto reconocen, en los/as EGP, un hacer y un saber situado y contextualizado. Asimismo, valoran la función que cumplen en la generación de ese saber, como también, su transformación/adaptación y sociabilización.

En referencia a este punto el subsecretario Robla afirma: "... Me parece que lo que podrían aportar (los/as EGP) es memoria institucional a la lógica de funcionamiento provincial y en función de ello generar valor". Esto es reafirmado por Andrea Suarez Maestre, quien enfatizaba que "los/as EGP nos ofrecen ayuda para organizar el trabajo, con mucha experiencia porque pasaron por muchas gestiones, son una especie de memoria viva ... de manera de evitar refundar la APP constantemente".

Capítulo VII: Reflexiones Finales

En este punto final de nuestro recorrido resulta oportuno mencionar que toda producción científica conlleva poner en tensión los argumentos teóricos con la realidad (re)presentada por la evidencia recogida, lo cual dará lugar a nuevas investigaciones, significaciones y debates de un tema en particular (Moriconi Bezerra, 2012).

En este sentido retomar la línea de investigación iniciada por Bellomo Sanchez et al. (2020) nos significa continuar reflexionando en relación al Programa de Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires (implementado en el año 2009), que se considera “el germen del modelo de profesionalización en el escalafón administrativo de la APP” (p. 95). Por lo cual consideramos la importancia de tomar este Programa en relación a que contribuye al fortalecimiento institucional y generación de valor público tal como lo describimos en el marco teórico a partir del análisis de una serie de autores (Bonifacio, 2013; CLAD, 2003; 2008; Cortázar et al., 2014; Evans y Rauch, 1999; Longo y Ramío, 2008, Zuvanic y Iacoviello, 2010, entre otros).

Sostenemos que identificar y sistematizar las prácticas, los saberes y las competencias que deberían tener los trabajadores públicos, es una tarea indispensable en pos de fortalecer la organización estatal, como lo argumenta Gimenez (2020 a, 2020b y 2021). En este sentido entendemos que este caso de estudio ofrece un marco analítico que se constituye en insumo para los decisores públicos y brinda conocimiento y alternativas a los decisores públicos de los posibles cursos de acción en relación al futuro próximo del Programa, en concordancia con Bertranou e Isuani (2016). Todo ello con el firme propósito de propiciar alternativas a la mejora en el desempeño del Estado Provincial.

Reflexionar al respecto de estas cuestiones en la diversidad y heterogeneidad de la APP pone de relieve que los procesos de mejora y fortalecimiento del Estado Provincial deben propender a la mejora de sus capacidades. Lo cual requieren tanto de la decisión política y la formulación/implementación de planes y proyectos específicos, como así también, de equipos técnicos con las capacidades de materializar esas intenciones. En este sentido cabe considerar que en la actualidad se encuentra agotado el argumento de la receta universal y su promesa de una única y mejor manera de organizar el trabajo. De tal modo el centro de la escena lo ocupa el reconocimiento del cambio como elemento constante y de la especificidad organizacional en relación al medio en el que interactúa. Convirtiéndose todo ello en una oportunidad real y concreta para los procesos de mejora y fortalecimiento en las organizaciones. En este sentido, reflexionar en torno a la burocracia estatal y sus recursos humanos nos permiten contribuir a la argumentación académica y política sobre la importancia de instalar y sostener esta cuestión en la agenda institucional.

Por otra parte reconocemos que si bien el estudio del Programa representa un caso focalizado, contiene elementos destacables en su diseño y conformación que lo vuelve relevante a los fines teóricos y prácticos. Asimismo consideramos que si este tipo de experiencias “se diseñan y gestionan de manera inteligente”, pueden evitar los grandes riesgos que acarrea “la tradicional aspiración de modificar todo el sistema de empleo público en su conjunto”, como lo describió Zubanic. En este marco afirmamos que la profesionalización que representa el Programa y la dinámica de resolución de problemas colectiva y colaborativa, característica de las AT, se convierten en un medio para el desarrollo e implementación de alternativas de mejora y fortalecimiento en la APP.

Finalizado nuestro análisis es posible reflexionar en relación a nuestros hallazgos y a las competencias definidas en el ProMeCI (programa en el que se definió el perfil del

EGP en el año 2009). Como primera apreciación podemos mencionar que esas competencias se establecieron en un marco político y de gestión que orientaba el accionar de la APP con el objetivo de alcanzar una mejora institucional en la gestión del Estado provincial (Ley N° 13.757 de Ministerios). Para el caso de las competencias ético institucionales, técnico profesionales y actitudinales, definidas en ese contexto se presentan en correspondencia con los objetivos buscados por el gobierno. No obstante, al momento de sustanciarse el nombramiento de los/as EGP (mayo del 2013) el ProMeCi y la política de modernización se encontraban discontinuados, de manera que las competencias definidas en el plano ideal se van transformando y redefiniendo en el devenir del Programa y en el hacer concreto de los/as EGP.

Destacamos que el cambio y la adaptación del Programa a los diferentes funcionarios a su cargo y al paso por las diferentes carteras de estado, impusieron cierta dinámica de adaptación a las miradas e intenciones de cada gestión. Sin embargo resulta relevante mencionar que los/as EGP se perciben y son reconocidos (por todos los entrevistados) como agentes de cambio que, mediante el asesoramiento y las AT, aportan al fortalecimiento del aparato institucional de la APP y los municipios de la PBA, en concordancia con la definición inicial de este rol.

En este marco de situación nos propusimos repensar el perfil de los/as EGP (con base en el modelo seleccionado) poniendo en tensión las competencias que se requieren para contribuir con los procesos de mejora de los organismos provinciales y el contexto actual en el que se desenvuelve el accionar de la APP. Sustentamos nuestro análisis en el diálogo directo con los propios EGP y las perspectivas de un amplio conjunto de actores, e indagamos al respecto de las competencias relevantes presentes en el hacer cotidiano de los/as EGP. Asumimos la compleja tarea metodológica para arribar a un diseño cualitativo que junto con el uso combinado de herramientas estandarizadas y otras de preguntas abiertas nos posibilitaron la identificación de prácticas laborales surgidas del decir de los propios actores en el trabajo de campo.

De lo relevado en la investigación al respecto de las habilidades y conocimientos profesionales que aportan de manera positiva en el desarrollo de las AT (objetivo específico 1) podemos remarcar el consenso generalizado en el reconocimiento de las habilidades blandas en los términos de Guimenez (2020 b). Como relevante encontramos la disposición a la escucha, como un elemento propiciatorio para el trabajo colectivo y colaborativo. Asimismo resulta oportuno remarcar que los referentes hacen especial hincapié en que esta escucha no involucra solamente a los/as EGP, sino que reconocen que mediante las AT se establece un espacio de reflexión en el que las voces y opiniones de todos los participantes son consideradas y revalorizadas. Lo cual contribuye a la conformación de equipos de trabajo caracterizado por un diálogo fluido, el respeto de los saberes y trayectorias de las personas. En este sentido el acurdo versa en relación a la pertenencia de los/as EGP a la planta permanente de la APP, siendo esto también reconocido por los integrantes de las AT. Por otro lado, siguiendo con los consensos podemos mencionar el reconocimiento de los logros, tanto a nivel de las AT como a nivel organizacional. Destacamos que todos los actores sostienen que las propuestas de mejora desarrolladas con la colaboración de los/as EGP reconocen las particularidades de cada organización, lo cual representa una fortaleza para su implementación. A este respecto afirman que los/as EGP aportan un saber situado, dado tanto por la pertenencia y trayectoria en la APP como por su formación de base y en temáticas de gestión pública. Este saber representa en el marco de cada AT un punto de partida para la reflexión de las propias prácticas y contribuye al diseño de soluciones particulares y específicas.

En relación a las prácticas de gestión con mayor sinergia en las AT (objetivo específico 2) encontramos una relación con lo comentado en el párrafo anterior. Todos los referentes acuerdan que la dinámica de los/as EGP, aportan al grupo de trabajo sistematicidad y método. También, reconocen que a través del trabajo colectivo y colaborativo las soluciones diseñadas han alcanzado un efecto sinérgico entre el saber teórico y el saber práctico. Lo cual pudimos apreciar en la valoración positiva de las soluciones implementadas y su permanencia en el tiempo y en algunos casos la transformación en un modelo para otras organizaciones. Asimismo pudimos recoger evidencia al respecto de la apropiación de prácticas reflexivas que los miembros de la organización internalizan una vez finalizada la AT. Otro elemento a destacar surgido del trabajo de campo es la diferencia de apreciaciones con respecto a los documentos de trabajo (Plan de trabajo y cronograma de actividades). Para los referentes y los integrantes de las AT son reconocidos como instrumentos ordenadores para la acción, con un alto valor y significado, pero para los/as EGP la producción de tales documentos es considerada como intrínseca de la propia práctica laboral. Dicha discrepancia en las opiniones fue presentada a los/as EGP, en el marco de las entrevistas grupales, lo cual propició una reflexión acerca de la importancia que revestiría para contribuir al hacer de los/as EGP contar con la apreciación y las voces de los organismos una vez finalizada cada AT.

Al respecto de la generación de conocimiento en el marco de las AT y su socialización (objetivo específico 3), remarcamos que todos los entrevistados reconocen que cada AT se constituye como un ámbito de reflexión y de aprendizaje situado, colaborativo y continuo que aporta a la mejora organizacional y la calidad institucional. Las opiniones relevadas sostienen que con la colaboración de los/as EGP las jurisdicciones se proponen repensar su propio hacer cotidiano, para así abordar un problema determinado. De esta manera se diseñan cursos de acción adaptados a cada situación y contexto institucional. Así pudimos apreciar que el aporte de los/as EGP combinado con el de los miembros del propio organismo se ha consolidado como una alternativa para la mejora en la gestión de las organizaciones. Lo cual se percibe y reconoce como el resultado de la reflexión de un hacer concreto y de un saber situado y contextualizado en organizaciones públicas en la PBA. De esta manera el equipo de la AT y los referentes afirman que se nutre de los saberes de los/as EGP generados a lo largo del tiempo que lleva el Programa (9 años y 201 AT) y reconocen a los/as EGP como agentes multiplicadores de estos saberes que se van reconfigurando y resignificando en otras soluciones.

En cuanto a las prácticas laborales para redefinir el perfil del EGP, (con base en el modelo de competencias) para la nueva convocatoria del Programa (objetivo específico 4) mediante una estrategia de triangulación de datos identificamos como relevantes las relacionadas con la construcción de vínculos basados en la confianza y el reconocimiento recíproco de saberes que aportan a la mejora de la gestión en las organizaciones públicas de la APP. Es de destacar que todos los funcionarios y los referentes acuerdan que esto representa una fortaleza del Programa y una oportunidad para los organismos. Observamos que estos vínculos se mantienen en el tiempo apoyados en los resultados alcanzados y en opinión de los actores propicia nuevas solicitudes de AT, aun cuando los funcionarios cambien de jurisdicciones. Esto ha permitido un sostenido ritmo de solicitudes de AT a lo largo de los años de vigencia del Programa a pesar de los reiterados recambios de funcionarios a su cargo y del cambio de dependencia funcional por diversos organismos de la APP. Lo cual representa en opinión de los referentes y funcionarios un aval para la continuidad y escalabilidad de este Programa.

Como corolario de esta investigación en la tabla 4 se muestran las Competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión que identificamos como necesarias para redefinir el perfil de EGP a fin de cubrir las vacantes actuales y realizar una nueva convocatoria del Programa.

Tabla 4
Competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión de los/as EGP

Competencias institucionales		
Orientación y Compromiso con el Servicio Público	Integridad y Ética Institucional	
Competencias funcionales		
Dominio de la Tarea	Organización del trabajo	Iniciativa y creatividad
Orientación a resultados	Pensamiento crítico	Adaptabilidad y flexibilidad
Autodesarrollo y aprendizaje continuo	Comunicación y empatía	Construcción de redes de relaciones
Trabajo en equipo y colaboración con el grupo asignado a una AT		Trabajo en equipo y colaboración con el organismo solicitante de una AT
Competencias de gestión		
Visión estratégica	Planificación y gestión de resultados	Desarrollo de las personas y los equipos de trabajo en el Organismo que recibe la AT

Por último recuperando la función principal de los/as EGP afirmamos que este es el único Programa en el ámbito de la PBA que brinda la oportunidad de reflexionar y generar alternativas para la mejora de la gestión desde el interior de la APP, haciendo uso del conocimiento generado en diversas organizaciones públicas de la provincia. Lo cual le imprime al Programa un sello característico, distintivo y significativo virtuoso de destacar. En este sentido la evidencia recogida respalda los logros del Programa desde su puesta en funcionamiento hasta la actualidad (2013-2020). Los referentes de los organismos asistidos se reconocen como coprotagonistas de los resultados y expresan un alto grado de satisfacción por los logros alcanzados. Consideramos firmemente que todo esto realza y revitaliza la importancia de repensar el perfil de los/as EGP (según al modelo de competencias) para dar continuidad y propender a la escalabilidad del Programa. De manera tal de seguir contribuyendo al fortalecimiento de los organismos públicos provinciales, con una mirada centrada en recuperar, fortalecer y promover soluciones acordes a la especificidad cultural y sustantiva de cada organización, con base en el reconocimiento del valor sustantivo que representa la generación del saber estatal en el contexto de la APP.

Índice Bibliográfico

A

- Abad S. (2017). El ritmo supraindividual de una legalidad. Un aporte al problema de la formación de agentes estatales en la Argentina. En Abad, S. & Amador, E. (comps). El fantasma en la máquina. Sobre la formación de los agentes estatales (pp. 17 – 48). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. Hydra.
- Alles, M. (2015 a). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Alles, Martha Alicia. (2015 b). Perfil del puesto por competencias. Sepa cómo construirlo y evitar bajos desempeños posteriores TBL The Bottom Line. The Center For Business Excellence. Recuperado de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD 2/perfil de puestos por competencias.pdf>
- Amorebieta y Vera, M. L. (2013). Estado, política y modernización en la provincia de Buenos Aires: ¿Hacia un proceso de innovación? (tesis de grado) Licenciada en Sociología - Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. La Plata, Argentina. Recuperada de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.849/te.849.pdf>
- Andreacci, L. (2020) ¿Cómo se concibe hoy la gestión pública desde la ciencia? El Conocimiento en la Gerencia Pública. Biblioteca Virtual TOP. Recuperada de: <http://www.top.org.ar/publicac.aspx>
- Arce, M. E. (septiembre, 2018) Experiencias de mejora organizacional en la provincia de Buenos Aires. El caso del fortalecimiento de la capacitación en la Fiscalía de Estado. Congreso de Administración Pública en el marco del XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia. UNR, Rosario. Recuperado de: <https://aacap.org.ar/wp-content/uploads/2018/10/Arce.pdf>

B

- Bellomo Sanchez, Costoya y Della Motta (2020) El caso del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública como una herramienta de fortalecimiento institucional de la administración pública de la provincia de Buenos Aires (trabajo integrador grupal), Universidad Austral, Escuela de Gobierno, Política y Relaciones Institucionales. Maestría en Políticas Públicas. Presentado el 02/10/2020.
- Bertranou J. y Isuani F. (2016). Elementos para la caracterización del patrón de producción de políticas públicas (pppp) de la provincia de Buenos Aires. En S. Agoff ... [et al.] ¿Unidad en la diversidad? Estudios sobre política pública en la provincia de Buenos Aires (85 – 122). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento. Ediciones UNGS.
- Bertranou J., Isuani F. & Pereyra E. (2016). Las políticas públicas en la provincia de Buenos Aires: ¿unidad o diversidad? En S. Agoff ... [et al.] ¿Unidad en la diversidad? Estudios sobre política pública en la provincia de Buenos Aires (353 – 376). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento. Ediciones UNGS.
- Bonicatto, M. Iparraguirre, M. y Fernández, M. (2017). Recursos críticos en procesos de gestión de organizaciones públicas. En Pagani, M. L. y Manuele, M. E.

(compiladores) La mirada organizacional. Enfoques y metodología para el estudio (pp. 69 – 89). Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de La Plata. La Plata: Edulp. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/102504>

- Bonifacio, J. (2010). Profesionalización, capacidades y políticas. Estado de la cuestión y perspectivas. V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP), Buenos Aires, Argentina.
- Bonifacio, J. (2013). El vínculo entre profesionalización y formación como pilar de políticas sustentables de desarrollo de capacidades estatales. Montevideo, Uruguay. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Borsotti, C. (2006), Temas de metodología de la investigación: en ciencias sociales empíricas. Madrid: Miño y Dávila editores.
- Bravo, M. E. Delgado Aguilera, C. Vázquez, M. V. (septiembre, 2018). Reingeniería del Depósito de un Hospital Público. Congreso de Administración Pública en el marco del XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia. UNR, Rosario.

C

- Cao, H. (coord.) Blutman. G. Estévez, A. e Iturburu, M (2007). Introducción a la administración pública argentina: nación, provincias y municipios. Publicaciones del Centro de Investigaciones en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Chiara, M. y Di Virgilio, M. M. (2009). “Conceptualizando la Gestión Social”. En M. Chiara y M. M. Di Virgilio (org.) La Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas (pp. 53 – 86). Buenos Aires: Ed. Prometeo-UNGS.
- Catalano A. (2018). Tecnología, innovación y competencias ocupacionales en la sociedad del conocimiento Serie Documentos de Trabajo. Buenos Aires, Oficina de País de la OIT para la Argentina. Documento de Trabajo N° 22. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos-aires/documents/publication/wcms_635946.pdf
- Catalano A. M, Avolio de Cols S y Sladogna M. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo
- Chiavenato I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (8a ed.). México D.F. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3a ed.). México D.F. México: McGraw - Hill.
- CLAD (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Documento aprobado por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003. Recuperado de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>, 11-09-2018

- CLAD (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública». Documento aprobado por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. Recuperado en http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_calidad.pdf,11-09-2018.
- CLAD (2014) Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica. México. Documento aprobado por la XVI conferencia iberoamericana de ministras y ministros De administración pública y reforma del estado México, 03 y 04 de julio 2014. Recuperado en <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Las-Competencias-Laborales-como-eje-fundamental-DOCUMENTO-07-2014.pdf>
- CLAD (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Bogotá. Documento aprobado por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016. Recuperado en https://www.clad.org/images/declaraciones/Gua_Ibero_Competencias_Sector_Pblico_2016.pdf,11-09-2018.
- CLAD (2020) Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública Andorra. Documento aprobado por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado. Andorra 08 de octubre de 2020, Recuperado en <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Cortázar Velarde, Lafuente y Sanginés, (2014). “Detrás de los resultados: radiografía de los avances y las oportunidades de mejora del servicio civil en América Latina” en BID, Al servicio del ciudadano: Una década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16871/al-servicio-del-ciudadano-una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en-america>

D

- Diazzi, L & Pagani, M.L & Pau, V. (septiembre, 2018) Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires. Experiencias de colaboración para la mejora organizacional. Trabajo preparado para su presentación en el XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario.

E

- Evans, P. (febrero – marzo 1996). El estado como problema y como solución. Desarrollo Económico Vol. 35, No. 140, 35th Anniversary Issue, pp. 529-562. Instituto de Desarrollo Económico Y Social. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/3467372> - <https://www.jstor.org/stable/3467372>
- Evans, P. y Rauch, J. (1999). «Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of Weberian State Structures on Economic Growth». American Sociological Review, 64(5), 748–765.

F

Fassio, A. y Rutty, G. (2017) Aprendizaje organizacional ¿nueva forma de llamar un viejo fenómeno? En Pagani, M. L. y Manuele, M. E. (compiladores) La mirada organizacional. Enfoques y metodología para el estudio (pp. 159 – 185). Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de La Plata. La Plata: Edulp. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/102504>

G

Galinelli, B. y Migliore, A. (2019). Administración y gestión pública: ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión? En M. Pagani, M. Payo y B. Galinelli (Comp.), Estudios sobre Gestión Pública. Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial, (pp. 10 - 34). La Plata: Subsecretaría para la Modernización del Estado, Gobierno de la provincia de Buenos Aires.

Gantus, D. (2016) Estudios sobre la administración pública en la Argentina contemporánea. En Sebastián Barros ... [et al.] Estudios sobre estado, gobierno y administración pública en la Argentina contemporánea (pp. 171.- 241) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO, CODESOC - Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Sociales y Humanas. PISAC-Programa de Investigación sobre la Sociedad Argentina Contemporánea. Libro digital, PDF.

García, M. E., Quintans, N. (2015) Boletín de Expertos en Gestión Pública de noviembre 2015 Experiencias en Asistencias Técnicas. La gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones públicas. Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

García, M. E., Quintans, N. (2013) Procesos de selección de personal como política de empleo público: la experiencia de la provincia de Buenos Aires. 2º Jornadas sobre Recursos Humanos en Instituciones Públicas – Municipalidad de Río Cuarto – Córdoba – septiembre 2013. Recuperado en: https://www.gba.gob.ar/sites/default/files/empleopublico/archivos/Procesos_de_seleccion_de_personal_.pdf

Gil García, M. (2013). Una aproximación cualitativa al Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires: Representaciones sociales y percepciones subjetivas de los trabajadores estatales de la APP. (tesis de grado) Licenciada en Sociología - Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. La Plata, Argentina. Recuperada de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.842/te.842.pdf>.

Gil García, M (julio – diciembre 2017 a). Políticas de empleo público en la provincia de Buenos Aires (1991-2016)”. Revista Perspectivas de Políticas Públicas (Año 7 No 13) 139-160.

Gil García, M. (2017 b). Relaciones laborales en el sector público. Algunas particularidades del Estado como espacio de trabajo. En: Camou, A. Pagani, M. L. (coordinadores). Debates teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas. La Plata: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.

Gil García, M; Piana, R. (2018 a). Políticas de empleo público en la provincia de Buenos Aires (2015- 2018): Aspectos normativos y discursivos. Ensenada, Argentina. X Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2018. EN: Actas. Ensenada: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y

Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología. Recuperado en:
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11533/ev.11533.pdf

- Gil García, M; Piana, R. (2018 b). Procesos de selección de personal en la administración pública de la provincia de buenos Aires. Una elipsis al régimen de concursos para el acceso a las funciones jerarquizadas. Documentos Y Aportes En Administración Pública Y Gestión Estatal, DAAPGE, año 18, N° 31 (jul–dic), 2018, pp. 81–110. Santa Fe, Argentina: UNL. Recuperado en:
<https://doi.org/10.14409/daapge.v18i31.8449>
- Giraldes, J. Rentería, V. y Diazzi L (diciembre 2018) Optimización de los recursos del Estado a partir de Asistencias Técnicas. Revista IPAP. Año 4 N° 1. La Plata
- Gómez Reina, M. (2013). El proceso de selección de personal. En Perez van Morlegan L. y Ayala J. C (coordinadores) La gestión moderna en recursos humanos. (pp. 330 – 356) Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina: Eudeba. ISBN 978-950-23-2013-7
- González, C. y Urosivich, A (1998). La observación y el registro en el ámbito institucional (pp. 233, 238) en Varios Autores; Institucionalistas trabajando: la psicología institucional en investigación y extensión universitaria. EUDEBA – Buenos Aires –
- Gore, E. (2020). ¿La comunidad o la practica? La circulación del conocimiento en las organizaciones (pp. 8 – 15) Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional». CUINAP, Año 1, N.º 16. Buenos Aires: INAP. Recuperado en:
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/41>
- Guimenez, S. (julio, 2020 a). La gestión de políticas y el rol de Dirección. Una aproximación sociológica desde el corazón de la práctica cotidiana directiva. CUINAP, Año 1, N° 21. Buenos Aires: INAP. Recuperado en:
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/49>
- Guimenez, S. (octubre, 2020 b). Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de Coordinador. CUINAP, Año 1, N° 35. Buenos Aires: INAP. Recuperado en:
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/68>
- Guimenez, S. (enero, 2021). Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de jefa/e de departamento. CUINAP, Año 2, N° 51. Buenos Aires: INAP. Recuperado en:
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/85>

I

- Iacoviello, M. y Pulido, N. (2017) Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional para aplicar una guía compartida», presentado en el XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 de noviembre de 2017.
- Iacoviello, M. y Pulido, N. (2018) Competencias laborales en el Sector Público. Colección Experiencias EIAPP. CLAD: México. Recuperado en
<https://clad.org/acerca-de/publicaciones/libros-clad/libro-02>

L

Longo, F. y Echebarría K (2014). Detrás de los resultados: radiografía de los avances y las oportunidades de mejora del servicio civil en América Latina en BID, 2014, Al servicio del ciudadano: Una década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Longo, F. y Ramió, C. (2008). La profesionalización del empleo público en América Latina. Barcelona: Fundación CIDOB.

M

Martinez Nogueira, R (2013) La presidencia y las organizaciones estatales como constructoras de institucionalidad en la Argentina en Acuña ¿Cuánto importan las instituciones?: gobierno, Estado y actores en la política argentina. Siglo Veintiuno Editores: Fundación OSDE.

Matus, C. (2007) Adiós, Señor Presidente. Colección Planificación y Políticas Públicas. Lanús: Ediciones de la UNLa

Moriconi Bezerra, M. (2012) Retórica, política y administración pública. Por qué fallan las reformas administrativas. Casa Abierta al Tiempo. Universidad Autónoma Metropolitana. CLACSO. México. Recuperado en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/coediciones/20120207023114/retoricapoliticayadministracionpublica.pdf>

Muller, P. (julio, 2000) “Elementos para una estrategia de investigación sobre políticas públicas” Revista de ciencias administrativas y sociales, N° 16. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

N

Neiman, G y Quaranta, G (2006) Los estudios de caso en la investigación sociológica. En Vasilakis de Gialdino, I (coord.). Estrategia de investigación cualitativa. Barcelona, España. Gedisa

O

Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP, 2020 a) Directorio Central de Competencias Laborales. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dc_directorio_de_competencias_29052020.pdf

Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP, 2020 b) Guía metodológica para la utilización del Directorio Central de Competencias Laborales. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dc_guia_metodologica_del_dc_27052020.pdf

O'Donnell, G. (1978). Apuntes para una Teoría del Estado. Revista Mexicana de Sociología. Año XL, Vol. XL/N° 4 octubre- diciembre de 1978.

Oszlak, O. (1977). Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal. Documento CEDES/G.E CLACSO. Vol. 8. 1977, Jul: Buenos Aires, Argentina

Oszlak, O. (1994). Estado y Sociedad: Las nuevas fronteras. El Rediseño del Perfil del Estado, México: Fondo de Cultura Económica.

Oszlak, O. (2003). Profesionalización de la nueva función pública en el marco de la Nueva Gestión Pública, presentado en la IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Santo Domingo, República

- Dominicana. En Arellano, David (et, Al): Retos de la profesionalización de la función pública, CLAD, AECI/MAO/FIIAPP, Venezuela.
- Oszlak, O. (2005). “Políticas sectoriales, transformación estatal y gobernabilidad en la Argentina: de Menem a Kirchner”, Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 10. 18-21 oct 2005. Santiago de Chile.
- Oszlak, O. (2008). Formación histórica del Estado en América Latina. Elementos teórico-metodológicos para su estudio. Proyecto de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros. En Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual (pp. 115 - 142). Ciudad Autónoma Buenos Aires. Argentina
- Oszlak, O. (2021) El Estado en la era exponencial. Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP, 2020. Libro digital, PDF Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_estado_en_la_era_exponencial_-_oscar_oszlak_0.pdf
- Oszlak, O. y O'Donnel, G. (1981). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Buenos Aires, Argentina. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Documento G.E. CLACSO.

P

- Pagani, M. L. (2020) la profesionalización y las capacidades estatales. El caso de los expertos y expertas en gestión pública. II Jornadas Democracia y Desigualdades, UNPAZ. Octubre 23 del 2020.
- Pagani, M. L. y Arce, M. E (2017). El análisis de las organizaciones estatales. Un recorrido por distintos enfoques teóricos y metodológicos. En Camou, A y Pagani, M. L. (Coords). Debates teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas, Estado y Políticas (53 – 92). Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata. Recuperado en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.546/pm.546.pdf>
- Paganai, M. L. Quintans, N. Migliore, A. García. M. E. (diciembre, 2012). Modernización en la provincia de Buenos Aires: presentación de casos. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata. En memoria académica. Recuperado en: http://www.memoria.hahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2163/ev.2163.pdf
- Pagani, M. L. Pau, V. y Lopez, A. (diciembre 2018) Análisis del Programa de Justicia Restaurativa en el Complejo Penitenciario Conurbano Norte de San Martín. X Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Ensenada, Argentina. Recuperado en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/79616>
- Pereyra, E. (2016). Política y administración tributaria en la provincia de Buenos Aires (1983-2011). En S. Agoff ... [et al.] ¿Unidad en la diversidad? Estudios sobre política pública en la provincia de Buenos Aires (123 – 178). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento. Ediciones UNGS.
- Piana, R. (enero-junio 2017). El Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública bonaerense. Un Análisis de los principios, los presupuestos y los modelos. Revista Perspectivas de Políticas Públicas Vol. 6 No 12 - ISSN 1853-9254.

Piovani, J. I. (2007). La observación. En Marredi, A. Archenti, N. y Piovani, J. I. Metodología de las ciencias sociales (pp. 191, 202), Buenos Aires. Argentina. Emecé Editores.

Prats I Catalá, J. (enero – agosto 1995). Los fundamentos institucionales del sistema de mérito: la obligada distinción entre función pública y empleo público. Documentación Administrativa, (241-242). Recuperado de <https://doi.org/10.24965/da.v0i241-242.5394>

Prats I Catalá, J. (1998) Administración pública y desarrollo en América Latina. Un enfoque neoinstitucionalista. Proyecto de Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros. En Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual (pp. 585 - 612). Ciudad Autónoma Buenos Aires. Argentina

Prats I Catalá, J. (2005). Del Clientelismo al Mérito en el Empleo Público. Análisis de un Cambio Institucional. Documentos Y Aportes En Administración Pública Y Gestión Estatal. Recuperado de <https://doi.org/10.14409/da.v1i2.1167>.

R

Ramió, C, (2016) El Estado en el año 2050: entre la decadencia y el esplendor. Revista del CLAD Reforma y Democracia (No. 66) 7 - 34

S

Salas, D. y Rossi J. (2015) Boletín de Expertos en Gestión Pública de agosto 2015 Experiencias en Asistencias Técnicas. #YoDono #SoyDonante, Gestión de la Calidad: transparencia y mejora continua en la procuración y el trasplante de órganos y tejidos.

Sautu, R. (2003) Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación. Buenos Aires: Lumiere.

Sautu, R. (2005) Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.

Stake, R. (1994). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata.

V

Velázquez López, F. (2018). Presentación (pp. 7 – 10) en Competencias Laborales en el Sector Público. Iacoviello, M. y Pulido, N. (2018). Colección Experiencias EIAPP. CLAD: México Recuperado en <https://clad.org/acerca-de/publicaciones/libros-clad/libro-02>

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). La investigación cualitativa. En Vasilachis de Gialdino, I.(Coord.) Estrategias de investigación cualitativa (pp. 23 – 64). Barcelona. Madrid. Editorial Gedisa, S.A. ISBN: 978-84-9784-173-3

Z

Zuñanic, L., Dieguez, G. (2016). El juego de la oca y la Alta Dirección Pública en Argentina. Desafíos y propuestas para construir directivos públicos idóneos. CIPPEC.

Zuñanic, L., Iacovello, M. (2010). El eslabón más débil: la burocracia y los sistemas de empleo público en América Latina. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (58-59): 9-41, 2010.

Anexos

Anexo I Jurisdicciones de la PBA

Jurisdicciones	Tipo de Jurisdicción	Normativa
Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Instituto Provincial de Lotería y Casinos	Autárquico	El Decreto N° 1170/92
Hipódromo de La Plata	Descentralizado/Desconcentrado	Decreto-ley 9933/1983
Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS)	Autárquico	Ley N° 15.164
Organismo Provincial de Integración Social y Urbana (OPISU)	Autárquico	Ley N° 15.164
Ministerio de Hacienda y Finanzas	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires	Autárquico	Ley N° 13.766
Tribunal Fiscal de Apelación	Descentralizado/Desconcentrado	Decreto-ley N° 7603/1970
Ministerio de Gobierno	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Instituto de la Vivienda de la Provincia de Buenos Aires	Autárquico	Decreto-Ley N° 9573/80
Dirección de Vialidad de la Provincia de Buenos Aires	Autárquico	Decreto-Ley N° 7943/72
Autoridad del Agua (ADA)	Autárquico	Ley N° 12.257
Comité de Cuenca del Río Reconquista (COMIREC)	Autárquico	Ley N° 12.653
Comité de Cuenca del Río Luján (COMILU)	Autárquico	Ley N° 14.710
Organismo de Control de Energía Eléctrica de Buenos Aires (OCEBA)	Autárquico	Ley N° 11.769
Ministerio de Salud	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Instituto de Obra Médico Asistencial (I.O.M.A.)	Descentralizado/Desconcentrado	Ley N° 6.982
Ministerio de Seguridad	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de las Policías de la Provincia de Buenos Aires	Autárquico	Ley N° 13.236
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Servicio Penitenciario Bonaerense	Descentralizado/Desconcentrado	Decreto-ley N° 9079/1978
Escribanía General de Gobierno	Descentralizado/Desconcentrado	Ley N° 10.830
Patronato de Liberados	Autárquico	Ley N° 12.256
Ministerio de Desarrollo de la Comunidad	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Organismo Provincial de la Niñez y Adolescencia	Autárquico	Ley N° 15.164

Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires	Descentralizado/Desconcentrado	Decreto-Ley N° 7385/68
Ente Administrador del Astillero Río Santiago	Autárquico	Ley N° 7385/68
Administración Punta Mogotes (A.P.M.)	Otro	
Ministerio de Trabajo	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Instituto de Previsión Social	Autárquico	Decreto-ley N° 5540/1957
Ministerio de Desarrollo Agrario	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Corporación de Fomento del Valle del Río Colorado (CORFO)	Autárquico	Decreto Ley 7948/72 y modificatorios
Ministerio de Comunicación Pública	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Ministerio de las Mujeres, Políticas de Géneros y Diversidad Sexual	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Coordinación General Unidad Gobernador	Administración centralizada	Decreto N° 4/21
Secretaría General	Administración centralizada	Ley de Ministerios N° 15.164
Asesoría General de Gobierno	Descentralizado/Desconcentrado	Ley N° 15.164
Jefatura de Asesores del Gobernador	Secretaría -	Decreto N° 804/21
Observatorio Político Electoral	Otro	Decreto N° 816/21
Fiscalía de Estado	De la Constitución.	De la Constitución.
Tesorería General de la Provincia	De la Constitución	De la Constitución.
Contaduría General de la Provincia	De la Constitución	De la Constitución.
Honorable Tribunal de Cuentas	De la Constitución.	De la Constitución.
Dirección General de Cultura y Educación	De la Constitución	De la Constitución.
Universidad Provincial de Ezeiza	Autárquico	Ley N° 14.006
Universidad Provincia+A42:C52l del Sud-Oeste	Autárquico	Ley N° 11.465

Anexo II Guion entrevistas

A los Referentes de los Organismos Asistidos

Pregunta N° 1: Según tu experiencia ¿cuál sería la relevancia de las Asistencias Técnicas que realizaron los EGP con impacto en el organismo y en la gestión de los temas en particular?

Pregunta N° 2: De acuerdo a tu experiencia ¿Cuáles fueron las actividades/acciones/tareas que tuvieron mayor relevancia en el marco de las AT y que contribuyeron al logro de los resultados planteados? Podrías describir hasta un máximo de 5 actividades/acciones/tarea.

Pregunta N° 3: Considerando a cada AT como un espacio de producción de conocimiento. ¿Cómo se sociabilizaba, entre el equipo de EGP y los equipos del organismo, los saberes derivado de cada AT?

Pregunta N° 4: ¿Cuáles de estas competencias de gestión consideras que son las 3 más importantes que debería tener un/una EGP para alcanzar resultados satisfactorios? Podrías jerarquizarlas de mayor a menor orden de importancia y justificar su respuesta.

Competencias de Gestión:		Valoración
1	Visión estratégica	
2	Liderazgo	
3	Planificación y gestión de resultados	
4	Desarrollo de las personas y los equipos de trabajo en el Organismo que recibe la AT	
5	Tolerancia a la presión	
6	Toma de decisiones	

Pregunta N° 5: ¿Te gustaría agregar algún referencia o comentario adicional?

A los integrantes de equipo de AT

Pregunta N° 1: De acuerdo a tu experiencia ¿Cuáles fueron las actividades/acciones/tareas que tuvieron mayor relevancia en el marco de las AT y que contribuyeron al logro de los resultados planteados?

Pregunta N° 2: Considerando a cada AT como un espacio de producción de conocimiento. ¿Cómo se sociabilizaba, entre el equipo de EGP y los equipos del organismo, los saberes derivado de cada AT?

A los/as EGP

Pregunta N° 1: A lo largo de todos estos 8 años como EGP, han participado en varias AT. De todas ellas ¿podrían elegir una At como la más relevante y comentar las razones que funda tal elección?

Pregunta N° 2: Según la información relevada en las entrevistas con los referentes, los/as EGP hacen circular, por los organismos asistidos, el conocimiento construido en las diversas AT en las que participan. En concreto, quisiera consultarles si hay otros

espacios e instrumentos por medio de los cuales este conocimiento se complementa y/o circula.

Pregunta N° 3: Según la información relevada en las entrevistas con los referentes y de los integrantes de AT, los documentos que se producen en cada AT son de suma relevancia para los organismos. Remarcan el valor de los instrumentos escritos que les quedan, no porque sirvan de por vida, pero ellos dicen: cuando nos trajeron el Plan de Trabajo nos ordenaron, el producto de la AT es mostrado a la organización, se aprecia una gran relevancia en lo escrito. Por otro lado, en la encuesta de los EGP (pregunta 2 y 3,) no mencionan la producción escrita, como relevante. ¿Qué opinión les merece esta cuestión?

Expertos en Gestión Pública: redefinición del perfil en base a Competencias

La presente encuesta se realiza en el marco del proceso de investigación individual para la obtención del título de posgrado de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.

Resulta oportuno aclarar que este estudio continúa la línea de investigación iniciada en el trabajo grupal integrador realizado por Bellomo Sanchez, Costoya y Della Motta (2020)



1. 1.¿Qué antecedentes laborales considerás que te han resultado de mayor relevancia para desempeñarte en el puesto de Experto/a en Gestión Pública (EGP) y lograr los resultados esperados en las Asistencias Técnicas (AT) que has participado?

Dimensión vinculada a las características propias del rol del EGP



2. 2. Según tu experiencia como EGP, ¿Cuáles serían las actividades/acciones/tareas de mayor relevancia que desarrollás en el marco de una AT a fin de lograr los resultados esperados? Podrías describir hasta un máximo de 5 actividades/acciones/tarea.

3. 3. Según tu trayectoria en el cargo actual, ¿Qué habilidades, debe tener un/a EGP para alcanzar satisfactoriamente los objetivos buscados en cada AT? Podrías mencionar hasta un máximo de 5 habilidades.

4. 4. Desde tu punto de vista ¿Qué competencias técnicas y conocimientos específicos debe tener un/una EGP para el logro de los objetivos de cada AT? Podrías mencionar hasta un máximo de 5 competencias técnicas y conocimientos específicos.

5. 5. La formación continua es reconocida como una necesidad para la actualización de competencias. ¿Podrías mencionar qué competencias deberían ser consideradas/actualizadas para desempeñar el rol de EGP en los escenarios actuales? Podrías mencionar hasta un máximo de 5 competencias.

Dimensión vinculada al equipo de trabajo



6. 6. A lo largo de tu trayectoria como EGP, ¿Qué aprendizajes derivados del trabajo en equipo y de las diferentes AT has experimentado? Podrías mencionar hasta un máximo de 5 aprendizajes.

7. 7. Considerando a cada AT como un espacio de producción de conocimiento. ¿Cómo se sociabiliza en el equipo de EGP los saberes derivado de las experiencias de cada AT?

8. 8. En igual sentido que la consigna anterior ¿Qué instancias/espacios conforman o asisten los/as EGP con el objeto de compartir el conocimiento generado en las AT al resto de los organismos/instituciones/sociedad en general?

Dimensión vinculada a las competencias



9. 9. En el marco de cada AT y en una escala de 1 a 5 (donde 5 es la máxima consideración) ¿Cuánto conocimiento debería tener un/una EGP de las siguientes competencias funcionales, para alcanzar resultados acordados?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Producción de los documentos formales y el plan de trabajo para el desarrollo de una AT requeridos en el reglamento de funcionamiento de los EGP	☐	☐	☐	☐	☐
Uso de tecnologías de la información y comunicación	☐	☐	☐	☐	☐
Organización del trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Orientación a resultados	☐	☐	☐	☐	☐
Pensamiento crítico	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación y empatía	☐	☐	☐	☐	☐
Autodesarrollo y aprendizaje continuo	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciativa y creatividad	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo y colaboración con el grupo asignado a una AT	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo y colaboración con el organismo solicitante de una AT	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptabilidad y flexibilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Construcción de redes de relaciones	☐	☐	☐	☐	☐
Resolución de conflictos y negociación	☐	☐	☐	☐	☐

10. 10. ¿Cuáles de estas competencias consideras que son las 5 más importantes? Podrías jerarquizarlas de mayor a menor orden de importancia y justificar tu respuesta.

11. 11. En el marco de cada AT y en una escala de 1 a 5 (donde 5 es la máxima consideración) ¿Cuánta destreza debería tener un/una EGP, de las siguientes competencias de gestión, para alcanzar resultados satisfactorios?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Visión estratégica	☐	☐	☐	☐	☐
Liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐
Planificación y gestión de resultados	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo de las personas y los equipos de trabajo en el Organismo que recibe la AT	☐	☐	☐	☐	☐
Tolerancia a la presión	☐	☐	☐	☐	☐
Toma de decisiones	☐	☐	☐	☐	☐

12. 12. ¿Cuáles de estas competencias consideras que son las 3 más importantes? Podrías jerarquizarlas de mayor a menor orden de importancia y justificar su respuesta.

13. 13. ¿Consideras que hay algunas competencias que no se mencionaron? En caso que tu respuesta fuera afirmativa, podrías justificarla.

Agradecimientos

Gracias por tu opinión y comentarios, resultan de gran relevancia para este trabajo.
Carolina Bellomo Sanchez



