

UNIVERSIDAD AUSTRAL

Escuela de Gobierno, Política y Relaciones Institucionales

Maestría en Políticas Públicas

Trabajo Final Integrador

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.

Integrantes

Carolina Bellomo Sánchez

Solange Costoya

Ricardo Della Motta

Director: Alberto Bonifacio

Co-directora: María Laura Pagani

Coordinador: Hugo Dalbosco

3 de octubre de 2020- Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecerles a Alberto Bonifacio, María Laura Pagani y Hugo Dalbosco, por su acompañamiento y guía durante este proceso de aprendizaje transformador.

A la Escuela de Gobierno de la Universidad Austral, por recibirnos en su casa e invitarnos a reflexionar y repensar de manera crítica e innovadora nuestro hacer público.

A Sofía del Carril, por brindarnos las herramientas, escucharnos y atender nuestras inquietudes en este camino.

A nuestros entrevistados y consultados quienes se tomaron el tiempo y la dedicación desinteresada de atendernos, contribuyendo inmensamente a nuestra labor investigativa.

A nuestras familias, amigos y compañeros, por el apoyo incondicional en todo el proceso y siempre alentarnos a continuar apostando a la formación.

A la Fundación Hanns Seidel, por brindarnos la oportunidad de realizar esta experiencia de crecimiento y de enseñanza.

Indice General

Resumen	5
Introducción	7
Capítulo I: Marco Teórico: La profesionalización del empleo público	9
I. a) Eje Temático: La Estatidad	9
I.b) Eje temático: La Burocracia Estatal	10
I.c) Eje temático: Calidad Institucional y Profesionalización de la Función Pública	11
Capítulo II: Marco Metodológico: Estrategia general de investigación	12
II. a) Objetivo General	12
II. b) Objetivos Específicos	12
II. c) Fuentes de Información	12
II. d) Técnica de Análisis	14
Capítulo III: Estado del Arte	15
III. a) Consideraciones sobre el Estado del Arte	17
Capítulo IV: Antecedentes	18
IV. a) Argentina	18
IV. b) Administradores Gubernamentales (A.G.)	19
IV. c) Economistas de Gobierno	23
IV. d) El Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe	26
IV. e) Agentes de Modernización (AM)	29
IV. f) Experiencias de modelos gerenciales y alta dirección pública en América Latina	32
Capítulo V. El caso de los Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires	34
V. a) Marco temporal e institucional específico	34
V.a.1) Ley de Ministerios N° 13.757	35
V.a.2) Decreto N° 26/08 Estructura orgánico funcional de la SG	36
V.a.3) Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (ProMeCI)	37
V. b) Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública	39
V.b.1) Resolución N° 158/09. Acta complementaria N° 1 entre la SG y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).	43
V.b.2) Resolución N° 23/09 del Subsecretario de Modernización del Estado (Diego Pablo Gorgal). Establecimiento de perfiles específicos, requisitos y modalidades de selección.	44
V.b.3) El Programa de Especialización en Gestión Pública	50
V. c) Dependencia funcional de los EGP	52
V. d) Funcionamiento y actividades del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública	55
V.d.1) Formalización de las solicitudes de Asistencia Técnica (AT) y asignación de EGP	56

	4
V.d.2) Inicio de la AT	57
V.d.3) Plan de Trabajo	60
V.d.4) Informes de avance y novedades	61
V.d.5) Informe final y cierre de la AT	62
V. e) Coordinación de las tareas	63
V. f) Evaluación de desempeño y mejora continua	64
V. g) Resultados de las AT	66
Capítulo VI. Resultados y Hallazgos	70
VI. a) Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	73
Capítulo VII: Propuesta de refuncionalización del Programa de Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires	77
VII. a) Objetivo General	77
VII. b) Objetivos Específicos	77
VII. c) Justificación del Proyecto	77
VII. d) Alcance del Proyecto	82
VII. e) Factibilidad de la propuesta	83
VII. f) Estrategia del Proyecto	84
VII.f.1) Etapa 1: Diseño	84
VII.f.2) Etapa 2: Implementación	86
VII.f.3) Etapa 3: Consolidación	87
VII.f.4) Etapa 4: Evaluación integral del Programa	88
VII.f.5) Planificación macro	89
VII. g) Riesgos/amenazas	91
VII. h) Sponsors y Socios Colaboradores del Proyecto	93
VII. i) Interesados / Stakeholders / MAPA DE ACTORES	93
Consideraciones Finales	95
Índice de Abreviaturas	97
Índice de Gráficos y Cuadros	98
Índice Bibliográfico	98
Anexos	102

Resumen

Esta investigación se propuso analizar en clave estratégica el diseño, implementación y funcionamiento del segmento de Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires, que actualmente se posiciona como el único caso de profesionalización en el escalafón general, en el ámbito de la Administración Pública provincial.

Motivada en la necesidad de generar herramientas que optimicen, doten de eficiencia al sector público y faciliten el desarrollo de Políticas Públicas orientadas a generar bienes y servicios destinados a la ciudadanía; y sobre la premisa de que dicho programa puede considerarse el germen de un modelo organizacional profesionalizado, nos proponemos repensar en una visión sistémica, sus particularidades y dimensiones, relevando las diferentes perspectivas y voces de los actores clave.

El escenario crítico que atraviesa nuestro territorio, y la inminente finalización de la política evaluada, nos posicionan ante la oportunidad de proponer una refuncionalización integral, gradual y progresiva del Programa, consolidar los recursos humanos formados durante los últimos siete años, y alcanzar un efecto sinérgico, impulsando su consolidación y sustentabilidad en el tiempo, orientándose hacia las cuestiones prioritarias que demanda el contexto de la Provincia.

Palabras clave: Administración Pública - Provincia de Buenos Aires - Estado - Profesionalización - Expertos en Gestión Pública.

Abstract

This investigation aimed to carry out a strategic analysis of the design, implementation, and operation of the group of Experts on Public Administration of the Province of Buenos Aires, which is currently the only instance of professionalization in the general hierarchy within the province's civil service.

Prompted by the need to create tools that optimize and bring efficiency to the public sector, and facilitate the development of public policies aimed at producing goods and services for citizens, and based on the premise that the aforesaid program might be considered the seed of a professionalized organizational model, we set out to rethink its features and dimensions from a systemic viewpoint, surveying its various perspectives and the voices of its key actors.

The critical scenario that our territory is presently facing, together with the imminent termination of evaluated public policy, affords us the opportunity to propose a comprehensive, gradual and progressive refunctionalization of the program, in order to strengthen its human resources, trained over the last seven years, and to obtain a synergy effect promoting its consolidation and sustainability over time, and focusing on the priority issues required by the province.

Keywords: Public Administration – Province of Buenos Aires – State – Professionalization – Experts on Public Administration.

Zusammenfassung

Diese Forschungsarbeit zielte darauf ab, die Gestaltung, Implementierung und das Funktionieren des Fachgebietes von Experten in staatlicher Führung der Provinz Buenos Aires strategisch zu analysieren. Diese Abteilung bildet gegenwärtig den einzigen Fall von Professionalisierung in der allgemeinen Rangordnung im Bereich der staatlichen Verwaltung in der Provinz.

Aufgrund des Bedarfs an der Herstellung von Werkzeugen, die sowohl zur Optimierung und Leistungssteigerung des staatlichen Sektors beitragen als auch die Entwicklung von öffentlichen Maßnahmen ermöglichen, die auf die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen für die Bevölkerung abzielen, und auf der Grundlage der Prämisse, dass dieses Programm für den Ausgangspunkt eines professionalisierten organisatorischen Musters gehalten werden dürfte, haben wir die Absicht, seine Eigenschaften und Dimensionen aus einem systemischen Standpunkt zu überdenken, indem wir die verschiedenen Perspektiven und Aussagen der Schlüsselfiguren hervorheben.

Das kritische Szenario, das unser Gebiet durchlebt und die baldige Beendigung der evaluierten staatlichen Maßnahme eröffnen uns die Möglichkeit, eine umfassende, allmähliche und progressive Umgestaltung des Programms vorzubringen, das in den letzten sieben Jahren ausgebildete Personal zu verstärken und einen synergischen Effekt zu erreichen, indem man seine Konsolidierung und Nachhaltigkeit fördert und sich auf die Hauptfragen fokussiert, die im Kontext der Provinz verlangt werden.

Schlüsselwörter: Staatliche Verwaltung – Provinz Buenos Aires – Staat-Professionalisierung – Experte in staatlicher Führung

Introducción

El escenario que representa el abordaje de la Provincia de Buenos Aires (PBA), en razón de la magnitud de su población, extensión geográfica y diversidad de problemáticas estructurales, se traduce en una compleja administración de la misma.

Para dimensionar este aspecto, vale destacar que su Poder Ejecutivo se encuentra conformado por quince (15) jurisdicciones que componen la Administración Central. Cada una de ellas tiene, en el marco de sus competencias y funciones asignadas, la responsabilidad primaria de entender y abordar los asuntos establecidos mediante la Ley de Ministerios N° 15.164, con la finalidad de desarrollar las competencias constitucionales y atender el despacho del Poder que conforman.

Por su parte, la estructura de la Administración Pública Provincial (APP), cuenta con el asesoramiento y control de cinco (5) organismos cuya intervención se propicia, como regla general, durante la tramitación de las actuaciones y en forma previa a la toma de decisión. Estos organismos denominados: Asesoría General de Gobierno, Contaduría General de la Provincia, Fiscalía de Estado, Tesorería General de la Provincia y Honorable Tribunal de Cuentas -este último toma intervención en forma posterior- se expiden, en el marco de sus competencias y con los alcances previstos en sus normas de origen, en relación a la legalidad y viabilidad de las políticas públicas a implementar en el ámbito de la PBA, sin avocarse al análisis de la oportunidad, mérito o conveniencia de aquéllas, ni del diseño, pertinencia o eficiencia de su puesta en marcha.

Esta vacancia resulta de mayúscula importancia para que la alta dirección pública alcance una gestión estratégica y de calidad tendiente a producir y brindar bienes y servicios públicos orientados al ciudadano.

En este sentido, entendemos que nuestro problema de política pública está dado por la ausencia de una estructura o programa de carácter permanente dotado de las herramientas necesarias para efectuar un análisis integral, que comprenda la dimensión estratégica a partir de un análisis contextualizado y multidimensional de los problemas públicos, lo que redundará en un costo en términos de calidad institucional.

Resulta pertinente referir que la PBA cuenta, desde hace más de siete (7) años, con un equipo de trabajo interdisciplinario; integrado por profesionales provenientes de diferentes organismos de la APP dotados de experiencia, *expertise* y capacitación en diferentes temáticas de gestión pública, con un rol activo para la promoción del fortalecimiento institucional y la mejora del Estado.

Este equipo, que constituyen los Expertos en Gestión Pública (EGP), y cuya principal función asignada es la de asistir en la toma de decisiones gubernamentales, brindando apoyo técnico para la implementación de mejoras en la gestión, ha realizado a lo largo de estos años en el ámbito de organismos provinciales, e incluso en la esfera de diversas dependencias municipales, asistencias en la implementación de acciones que escapan a la gestión operativa diaria, con el objetivo de generar un valor agregado en el desarrollo de productos y servicios de calidad con el objetivo de darles a la ciudadanía servicios más modernos y eficientes.

Actualmente, y de acuerdo a los términos de vigencia planteados en la norma de origen de los EGP, así como en sus modificatorias y complementarias; este equipo de trabajo se encuentra próximo a su disolución.

Creemos que de la experiencia recogida en la implementación de las asistencias técnicas, 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 a la iniciativa, y proceder a una readecuación de los términos de vigencia de las designaciones de los EGP.

Por ello, este momento resulta oportuno para efectuar un análisis y evaluación del programa en su conjunto, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que signifiquen un elemento potenciador a la generación de valor público. Del mismo modo, mejorar la asistencia en la toma de decisiones gubernamentales a la alta dirección pública, eliminar las brechas de capacidad existentes y generar capacidades estatales permanentes. Aspectos que son identificados en la conformación del programa como centrales para el funcionamiento de este equipo de trabajo.

Capítulo I: Marco Teórico: La profesionalización del empleo público

Planteamos un marco teórico que se apoya sobre la base de tres ejes temáticos centrales desde cuyas perspectivas de abordaje realizamos el análisis y propuesta.

I. a) Eje Temático: La Estatidad

El abordaje teórico contempla la cuestión de la Estatidad desde un aspecto analítico y explora los vínculos entre Estado, mercado y sociedad. En tal sentido, la Burocracia Estatal ocupa un lugar privilegiado en esta relación tripartita que presupone a la sociedad producto del sistema capitalista (O'Donnell, 1977).

Al respecto del Estado, Oszlak (2008) define que, éste puede concebirse en su sentido ideal-abstracto, como relación social, como instancia política que articula un sistema de dominación social, que establece cierto orden en un territorio dado. Pero también en su manifestación material es un conjunto interdependiente de instituciones que conforman el aparato organizacional en el que se condensa el poder y los recursos de la dominación política. En este sentido es que asimilamos el Estado con el aparato estatal, o al sector público, o al conjunto de burocracias públicas, perspectiva en la que nos centraremos en esta tesis.

Este primer análisis, se complementa con los argumentos de autonomía y enraizamiento desarrollados por Peter Evans (1996) de manera de poner de relieve la importancia de aumentar las capacidades del Estado en pos del desarrollo de los países emergentes. En igual sentido, adquiere relevancia el postulado sobre la relación entre administración pública y desarrollo, que afirma que el servicio civil ocupa un espacio de relevancia, bajo la premisa de “ver al Estado como el recurso fundamental de la gobernabilidad de las sociedades” (Prats I Català, 1998, p. 587). Complementariamente y en cuanto a la porosidad y movilidad de las fronteras entre lo público y lo privado como consecuencia de un proceso histórico de los Estados Nacionales, se plantea 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).

I.b) Eje temático: La Burocracia Estatal

En el proceso histórico de constitución de estatidad la forma que adquiere la Burocracia Estatal puede apreciarse como una expresión directamente vinculada con una manera particular y concreta de abordar los problemas socialmente problematizados en un contexto histórico determinado dado los valores socialmente prevaletientes ” (Oszlak y O'Donnell, 1981). En este punto, resulta relevante definir a la Burocracia Estatal como unidad de análisis y resaltar que sus atributos, naturaleza y papel “varían de acuerdo con el contexto social y el momento histórico considerados” (Oszlak, 1977, p. 2).

Siguiendo a Oszlak (1977), la burocracia no es un mero instrumento de quienes ejercen el poder del Estado. El autor entiende que, en su actividad cotidiana, la burocracia interpreta el interés general de la sociedad en términos propios, en relación a sus intereses particulares. Así, se convierte en un sector que puja por participar en la interpretación y definición de ese interés general, en sus propios términos. Cuando se presenta esta forma de actuar, el autor entiende que la burocracia está desempeñando un rol sectorial.

Asimismo, en tanto organización dentro de un Estado capitalista, la burocracia también cumple funciones que tienden a la reproducción de un sistema de relaciones sociales de dominación y como tal, cumple un rol mediador en la satisfacción de los intereses de la clase dominante.

Por último, en forma casi residual, la burocracia asume funciones de regulación y 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 de la misma; y cuando cumple estas funciones se entiende que asume un rol infraestructural.

Cabe aclarar que estas clasificaciones de las funciones o rol de la burocracia configuran categorías analíticas a los efectos de su estudio, que en la acción cotidiana forman parte de un mismo proceso de toma de decisiones.

En tal sentido recuperamos la pregunta que Alesina y Tabellini (2006), realizan en referencia a “¿Cuál es la asignación socialmente óptima de responsabilidades políticas entre los representantes elegidos (políticos) y los burócratas independientes?” (p. 2) Este interrogante proporciona un criterio relevante en nuestro análisis para considerar la división de responsabilidades entre política y burocracia.

Asimismo, resulta pertinente, por una parte, considerar la relación entre el Poder Ejecutivo y la Burocracia Estatal en el proceso de construcción de institucionalidad, para la cual, señala Martínez Nogueira (2013) “el fortalecimiento de los cuadros profesionales y técnicos” representa un elemento estratégico (p. 118). Por otra parte, adquiere relevancia retomar las recomendaciones del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en relación a las Reforma Gerencial de la Administración y la necesidad de reconstrucción de la capacidad estatal en los países de Latinoamérica.

I.c) Eje temático: Calidad Institucional y Profesionalización de la Función Pública

La Carta Iberoamericana de la Función Pública reconoce en su preámbulo que “para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria” (CLAD, 2003, p. 3).

De igual manera, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) reconocen como un eje común en los procesos de modernización implementados en América Latina el fortalecimiento de la capacidad directiva en la Administración Pública (Martín Pouón, 2011).

Sobre la base reseñada, Prats (2002) 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 funcionarial considerados socialmente relevantes. (p.2)

No puede perderse de vista el efecto sistémico que tiene la profesionalización de la función pública en las estrategias para mejorar su capacidad institucional estatal, la que, en términos de Bonifacio (2009) “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”(p. 9).

Capítulo II: Marco Metodológico: Estrategia general de investigación

Vasilachis de Gialdino (2006) aclara que el término estrategias de investigación comprende un conjunto de habilidades, presunciones y prácticas que los investigadores emplean para ir desde su paradigma al mundo empírico. De esta manera, las estrategias ponen a los paradigmas en acción y conectan al investigador con métodos específicos de recolección y análisis de datos.

Nuestro disparador de análisis lo constituye la pregunta: ¿Cómo desarrollar un mecanismo sustentable orientado a la formación de una APP profesionalizada y capaz de cumplir los requisitos y necesidades de la ciudadanía?

II. a) Objetivo General

Indagar sobre el desarrollo de una propuesta para fortalecer las capacidades estatales a través de la profesionalización de la función pública.

II. b) Objetivos Específicos

- Identificar cuales son los desafíos a los que debería responder este segmento para aportar eficiencia al ciclo de las Políticas Públicas.
- Relacionar las distintas dimensiones a considerar para la consolidación y sustentabilidad en el tiempo de un staff profesionalizado.
- Indagar sobre los posibles escenarios de escalamiento de una política tendiente a afianzar el objetivo de la profesionalización de la función pública.
- Evaluar la existencia de sistemas de medición y puesta en valor de resultados en experiencias de profesionalización.
- Dimensionar los incentivos existentes de agentes pertenecientes a la burocracia y del sistema político, en torno a la implementación y consolidación de un sector destinado a constituirse en una interfaz técnicamente capacitada.

II. c) Fuentes de Información

Borsotti (2006), propone identificar las unidades informantes, tales como personas, acontecimientos, documentos, para luego escoger las técnicas y los instrumentos más apropiados

para obtener información válida y confiable de las unidades informantes (encuestas o entrevistas; observación; análisis documental o análisis de contenido; cuestionario o guía; protocolo; protocolo con las preguntas que se formulen a los documentos).

Se combinaron fuentes de datos primarios y secundarios, de elaboración propia o por parte de terceros, respectivamente. Para la construcción de fuentes de datos primarias, se realizaron encuestas y entrevistas semiestructuradas a actores claves en las diferentes etapas del proceso de formación, implementación y desarrollo del Programa, como también de experiencias similares, tanto a nivel nacional como provincial.

En total se realizaron once (11) entrevistas. Dado el contexto de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), las mismas fueron realizadas a través de plataformas virtuales (Zoom, Meet, Webex), en algunos casos manteniendo más de un encuentro, y particularmente a los expertos se les envió un formulario de Google Forms, del cual obtuvimos un total de dieciséis (16) respuestas. El trabajo de campo se realizó entre junio y agosto del 2020. En el análisis se citarán extractos de entrevistas (que son numeradas) para acompañar como evidencia el análisis realizado. Además, mediante la plataforma Meet, se realizó una actividad de acercamiento con todos los EGP actualmente designados en carácter de tales.

En cuanto a las fuentes secundarias, se analizaron un conjunto de documentos institucionales: los expedientes administrativos por los que se propiciaron los diferentes instrumentos jurídicos y operativos que dan sustento al Programa bajo análisis; se relevaron anuarios, memorias, ponencias presentadas en Congresos por los EGP, y se utilizaron las bases de datos y sitios web oficiales de la provincia de Buenos Aires. Adicionalmente, se analizaron publicaciones realizadas en el marco de Congresos Académicos, Tesis de Grado y Doctorado sobre temáticas relacionadas a la profesionalización en la administración pública.

Todos ellos se constituyeron en insumos para el análisis de carácter estadístico, jurídico y organizativo desde un enfoque centrado en la calidad institucional y profesionalización de la función pública como ejes rectores del modelo de administración pública, cuyo principal objetivo es responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía, en pos de generar mejoras en los procesos productivos de bienes y servicios de interés público.

II. d) Técnica de Análisis

Para el presente trabajo, realizamos un estudio de naturaleza exploratoria, descriptiva y longitudinal, a través de un análisis de caso, empleando diversas técnicas de investigación desde un marco cualitativo.

Una característica central de la mirada cualitativa es que posibilita entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva de los actores y permite conservar el lenguaje original de los sujetos, indagar su definición de la situación, la visión que tienen de su propia historia y de las condiciones en la que están inmersos (Taylor y Bodgan, 1992).

El caso de estudio se delimitó tomando como unidad de análisis a los Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires, creados por Decreto N° 2133/09; en el marco temporal transcurrido entre el surgimiento de la propuesta, materializada en octubre 2009, hasta la fecha del presente trabajo.

Este diseño metodológico, posibilitó la recopilación de información y análisis, combinando una perspectiva diacrónica y sincrónica, en tanto no toma sólo como referencias las situaciones coyunturales sino que abarca un período ampliado .

De esta manera, prestando especial atención a la explicación de los orígenes, del desarrollo y de los efectos de una cuestión concreta, el análisis de casos nos proporcionó un marco teórico y práctico para detectar experiencias valiosas que podemos considerar como antecedentes transferibles de éxito (precedente positivo) o de fracaso (precedente negativo) en la elaboración de nuestra propuesta. Como premisa fundamental sostenemos que “lo que es extrapolable de una experiencia original es el modo en que se resolvieron los problemas singulares del contexto de origen” (Andreasi, 2020, p. 16).

De esta manera la investigación se desarrolló en base a una triangulación metodológica. Se buscó comparar y analizar experiencias similares con el objeto de obtener información sobre las fortalezas y debilidades de esos programas como base de evidencia para nuestro análisis y posterior propuesta.

El sentido de trabajar con diversidad de técnicas y diferentes actores intenta proponer una estrategia metodológica que integre, a partir de un estudio de caso, 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.

Capítulo III: Estado del Arte

En los últimos años, los estudios realizados en el campo de la administración reflejan la preocupación por la necesidad de mejorar las capacidades estatales, como lo afirma Gantus (2016) “en torno a la Administración y las Políticas Públicas se han destacado los estudios que ponen el acento en las capacidades estatales” (p. 213). Oszlak (2005) plantea fortalecer el funcionamiento institucional a través de una burocracia eficaz y eficiente que permita resolver las cuestiones socialmente problematizadas que componen su agenda.

En este sentido Cao, Blutman, Estévez e Iturburu (2007) remarcan la vacancia en estudios “que comprendiera las características generales de cada nivel de gobierno, así como sus principales indicadores, funciones y prácticas” (p. 9), definiéndolo como fundamental para la viabilidad del modelo federal de nuestro país.

En este marco, la provincia de Buenos Aires no es una excepción. Según afirman Bertranou, Isuani y Pereyra (2016) existe una escasa producción de estudios sobre el proceso de políticas públicas, cuyo anclaje territorial sea la provincia y que considere las “agendas de los gobiernos como los factores que condicionan su diseño e implementación, entre los cuales tiene particular relevancia las estructuras técnico-burocráticas existentes en el Estado provincial, y el desarrollo de las capacidades tanto burocráticas como políticas” (p.2).

En este sentido, el estudio de la trayectoria y estructuras de la provincia permite “identificar rasgos y atributos que la distinguen como unidad dentro de la federación argentina y que reflejan su singularidad en base a un patrón de producción de políticas públicas específico” (Pereyra, 2016, p.21).

Asimismo Bertranou e Isuani, (2016) sostienen que el estudio sobre el ciclo de las políticas públicas en la provincia tiene una doble justificación: desde un punto de vista académico y la generación de conocimiento en sí, y desde un punto práctico del actuar del Estado, dado que “la envergadura de la provincia y las responsabilidades que esto conlleva en términos de dispositivos de producción de bienes y servicios públicos, tienen un efecto directo sobre cerca del 40% de la población y las actividades productivas de país” (p.85). Por ello afirman que considerando la especificidad de la provincia y sus factores estructurales permite a

los decisores públicos analizar y elegir cursos de acción de política pública que permita la mejora en el desempeño del Estado..

Piana (2017) por su parte aborda el estudio de los proyectos de modernización que se han desarrollado en la provincia entre los años 1990 y 2015 resaltando que como denominador común en los fundamentos se menciona que “la responsabilidad del mal funcionamiento de la Administración Pública de la Provincia se asigna a su burocratización, identificada como modelo ineficiente, lento, deshumanizado de gestionar lo público” (p.265).

En materia de Políticas de empleo público en la provincia de Buenos Aires Gil Garcia y Piana (2018) definen a la administración pública provincial como la más grande de Argentina en términos cuantitativos. Asimismo, la describen como “un sistema complejo de regímenes estatutarios, cajas liquidadoras, dependencias y misiones funcionales heterogéneas” (p.2). Al respecto Gil Garcia (2013) describe que el 97% del personal de la APP, incluyendo planta permanente y temporaria, se compone por cinco (5) regímenes: 55.33% Estatuto Docente - Ley N° 10.579; 24,61% Escalafón General - Ley N° 10.430; 11,78% Policías - Ley N° 13.201 y 13.202; 2,71% Carrera Profesional Hospitalaria - Ley N° 10.471 y el 2,66% Servicio Penitenciario - Decreto – Ley N° 9.578/50. Por su parte, el 3% restante se compone de 12 regímenes especiales¹. No obstante, la estructura legal vigente en la provincia, Gil Garcia (2017) afirma que “persiste una amplia brecha entre las reglas aparentes y las prácticas realmente vigentes. De este modo, el sistema de administración de personal provincial se caracteriza por un incumplimiento básico de la Ley” (p.143).

En relación a nuestra unidad de análisis, Amorebieta y Vera, aborda el estudio del proceso de modernización de la provincia mediante el análisis del Programa de Especialización en Gestión Pública, explorando la concepción inherente de modernización, la correspondencia entre la retórica modernizadora de las autoridades y los cursos de acción y la influencia de la política en el proceso. En su estudio concluye que “sería interesante que este tipo de acciones focalizadas no emerjan como soluciones magistrales para “enmendar” el aparato administrativo de una de las provincia más complejas del país –en términos económicos, sociales, geográficos, demográficos, etc. (p.62)

¹ 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)

En referencia a la relevancia de nuestro objeto de estudio, Diazzi, Pagani y Pau (2018) sostienen que “considerando las perspectivas sociológica y politológica, el estudio de los “expertos” adquiere la mayor importancia debido a la capacidad de estos actores de relacionarse conjuntamente con las esferas del saber y las esferas del poder” (p.15).

III. a) Consideraciones sobre el Estado del Arte

Sobre la base del recorrido literario realizado, entendemos que hay, además, una complejidad relacionada con una carrera administrativa desvirtuada que se encuentra limitada por la carencia de incentivos, redundando en la pérdida de filiación institucional y de compromiso hacia la función. Esto condiciona la calidad de los bienes y servicios públicos, conformando un círculo vicioso que afecta la continuidad de los planes propuestos.

Observando la evidencia empírica sobre su funcionamiento y su efectividad, podemos dar cuenta que, si bien se ha logrado formar un grupo de funcionarios altamente calificados, su rol efectivo, sus aportes y resultados, como agentes del cambio y la transformación, dista del objetivo inicial para el cual estos fueron llamados a actuar.

Surgen entonces algunos interrogantes que debemos abordar para comprender como se ha enfocado y atacado la problemática, para elaborar una propuesta superadora. ¿Cuál es el significado del experto como valor instrumental del Estado, entendiendo sus diferencias respecto del conocimiento científico? ¿Cuál es el rol que deben cumplir los expertos y que se espera de sus servicios? ¿Cuál es el número de funcionarios requeridos para generar un efecto de cambio en el resto de la burocracia administrativa?

En nuestro desarrollo, intentaremos dar respuesta a estas preguntas a partir del análisis de todas las fuentes de información consultadas y abordadas, para la proyección de una política pública sustentable.

Capítulo IV: Antecedentes

IV. a) Argentina

Para el estudio de los EGP, tomamos como antecedentes a nivel nacional al Cuerpo de Administradores Gubernamentales (A.G.) y a los Economistas de Gobierno; en el marco subnacional consideramos al Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe; y en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires a su precedente inmediato, los Agentes de Modernización (A.M.).

En este recorrido, hemos tomado diversos parámetros y dimensiones, a fin de realizar un análisis comparativo entre los distintos antecedentes mencionados (v. Cuadro N°1).

Cuadro N° 1
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)
Selección	2 Exámenes: (transparencia) + práctico Entrevista individual (+ eval. psicológico)	Sis. agrup. Esp. (D. 769/94). Selecc. x ISEG + Convenio Instituciones Educativas	4 Instancias: Examen razonamiento Evaluación análisis y cap. de transformación Taller individual y grupal Entrevista	Conforme Perfil AM + requisitos para el puesto	Conforme el perfil EGP y Entrevistas
Formación Ad-hoc	PROFAC (INAP) 24/30 meses. Compromiso permanencia tiempo completo	Programa Formación de posgrado aprob por ISEG	Programa formación AP: Académico + Actitudinal (9 meses)	Programa formación AM teórico-práctico Compromiso permanencia	Programa Especialización en GP (UNTREF) (9 meses)
Dependencia funcional	Secretaría de Función Pública	Ministerio de Economía y Obras Públicas y Servicios Públicos	Cuerpo de Administradores Provinciales	Secretaría para la Modernización del Estado	SS Mod. del Estado. Act. SS Empleo Público y Gestión de Bienes
Agrupamiento Carrera	Estatuto Escalafón	Agrup. EDG en Agrup. Esp. SINAPA	Estatuto Escalafón	No (reconocimiento mensual)	No (rango y rem. equiv. DL)
Metodología de Trabajo	Conducción asesoramiento y coordinación en organismos	Tareas y funciones asociadas a su jerarquía funcional (letras A-E)	Asistir en forma directa al Poder Ejecutivo	Asistir y asesorar a máxima autoridad, jurisdicciones APP de destino (Plan Mod. Est.)	Asistencias Técnicas
Prob. de cargos gerenciales	No	No	No	No	No
Evaluación de desempeño	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

En el marco de las renovaciones e innovaciones que en Latinoamérica iniciaran los distintos Estados en materia de gestión pública, Oszlak (1993) señala al menos cuatro (4) distintas formas de introducir dichos cambios en las administraciones públicas, las que identifica como: 1) un número pequeño de posiciones clave; 2) un cuerpo de élite; 3) un sistema amplio de servicio civil; y 4) una red paralela de consultores financiados por agencias internacionales.

No obstante en Argentina coexisten la totalidad de estos sistemas, proponemos hacer especial énfasis en el estudio del segundo de aquéllos: la conformación de los denominados cuerpos de élite, adoptada en Argentina a partir del modelo francés de la Escuela Nacional de Administración (ENA) y que resultara en la creación, en el año 1984 del cuerpo de AG.

El surgimiento de esta figura, a nivel nacional, resulta de suma referencia al desarrollo del Programa de EGP de la provincia de Buenos Aires (pasando por su antecedente previo en la mentada Provincia denominado AM), cuya estructura y funcionamiento abordaremos de manera crítica con el objeto de proponer un instituto superador, que pueda erigirse sobre la base del existente, adoptando las nuevas necesidades que el devenir de los avances y desarrollo a nivel social, cultural, económico y político, no podrían resultar ajenos al funcionamiento de un Estado que se propone brindar soluciones concretas, eficientes y un servicio de excelencia a la comunidad.

IV. b) Administradores Gubernamentales (A.G.)

En Argentina, el retorno de la democracia en el año 1983 bajo la conducción del Gobierno del presidente Raúl Alfonsín, se erigió sobre la premisa de llevar adelante un modelo estatal que sostuviera en forma prioritaria los pilares democráticos, las libertades individuales y la pluralidad de ideas. La finalización del gobierno de facto, luego de la guerra de Malvinas, sostiene Pulido (2005), dejaba un legado de crisis estructural que requería “la concertación entre actores, la toma de las decisiones fundamentales por parte de las instituciones de la democracia, y un aparato administrativo apto para construir un cívico y eficaz vínculo con la sociedad” (p.1).

En este contexto, el titular del Poder Ejecutivo, realizó diversas acciones dirigidas a concretar estos objetivos, haciendo especial énfasis en la organización del Estado, a través de una transformación organizacional que se propusiera recuperar la carrera administrativa.

Consecuentemente, creó en el ámbito de la Presidencia de la Nación la Secretaría de Función Pública (cfr. Artículo 10, inciso 5 de la Ley N° 22.520), con la misión específica de asistirlo en todo lo referente a la función pública, a la organización y funcionamiento de los órganos administrativos y en todo lo relativo al mejoramiento de su desempeño a través de su examen crítico, la capacidad y carrera de sus agentes, el diseño de acciones correctivas, su ejecución y seguimiento, y en la gestión del Instituto Nacional de la Administración Pública (cfr.

Anexo IX, Decreto N° 134/83), asumiendo funciones en el cargo de Secretario, el dirigente de la Unión Cívica Radical, Jorge Esteban Roulet.

Siguiendo a Rizzo (2018), resulta fundamental para la comprensión de este proceso de reforma del Estado, tener en cuenta los estudios sobre Administración Pública Nacional (APN) y Estado que, desde mediados de los años sesenta se comenzaron a desarrollar en nuestro país, así como la trayectoria personal del referido Secretario quien fue el mentor del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (PROFAG).

Sobre ello, señala la autora que la formación previa de Roulet, quien fuera becario de la École Nationale d'administration (ENA) en el año 1966, incorporándose a su regreso al Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) del Instituto Torcuato Di Tella, institución que dirigió durante los años 1967 a 1972; e integrante, luego de la división de aquél, del Centro de Investigaciones sobre el Estado y la Administración (CISEA), lo acercó a Raúl Alfonsín, quien entonces se desempeñaba como diputado por la Unión Cívica Radical.

En este sentido, se explica la rapidez con que se desarrolló e implementó el Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (PROFAG), a poco tiempo de asumir la presidencia Alfonsín.

La idea de conformar un cuerpo que sea integrado por funcionarios formados, criteriosos, comprometidos con los valores públicos, la defensa de la democracia, dispuestos a forjar un nuevo futuro para el país y a participar activamente en la reconstrucción del Estado a través de la generación y ejecución de políticas públicas destinadas a dicho fin, fue consagrada mediante el dictado del Decreto N° 3687 en el año 1984, mediante el cual se creó el PROFAG.

Este Programa, proyectaba incorporar en el largo plazo, un total aproximado de entre 1.100 y 1.300 AG. Estos deberían realizar un previo programa de instrucción de treinta (30) meses de duración y por cada proceso de selección se seleccionaría entre los candidatos un número máximo de sesenta (60) graduados (Oszlak, 1993).

Tras la realización de las convocatorias, las que fueron efectuadas en cuatro (4) ediciones durante los años 1985, 1986, 1988 y 1993, se iniciaba un proceso de selección en cuyo marco los aspirantes al Programa de formación eran evaluados de forma rigurosa en términos de exigencia, igualdad y transparencia.

El Poder Ejecutivo Nacional dictó en el año 1987 el Decreto N° 2098, mediante el cual aprobó el Estatuto y Escalafón de este cuerpo, asignando a la entonces Secretaría de Función

Pública de la Presidencia de la Nación la competencia para dictar la normativa aclaratoria, de interpretación y complementaria al Régimen aprobado. Dicha normativa establecía que los integrantes del cuerpo, estarían destinados a cumplir funciones de conducción, asesoramiento superior o de coordinación en organismos centralizados o descentralizados de la APN, para lo cual debían egresar del programa de formación teórico-práctico aludido, cuya instrumentación estaría a cargo del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

Para acceder a la postulación, los candidatos debían cumplir una serie de requisitos tales como (i) contar con nacionalidad argentina; (ii) un mínimo de treinta y cinco (35) años de edad; (iii) el cumplimiento de las condiciones de ingreso establecidas en el Régimen Jurídico de la Función Pública que establecía la Ley N° 22.140 y (iv) poseer un título universitario correspondiente a un plan de estudios no inferior a cuatro (4) años. Este último requisito podía soslayarse para el caso de que el aspirante ya fuera un funcionario permanente de la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal y acreditara el ejercicio de una función de carácter no inferior a director por un lapso no menor a un (1) año, previo a aquél en que se iniciará la capacitación.

El Estatuto para el Cuerpo de AG preveía que los asistentes a los cursos para el ingreso al cuerpo provinieran: (i) de la Administración Pública Nacional (y distinguía los casos entre Personal permanente y Personal no permanente), y (ii) de postulantes que no trabajaran en la Administración pública. En ambos casos, la norma estipulaba cuál sería la retribución que obtendrían los postulantes que ingresaran al procedimiento de formación, estableciendo, para el caso de quienes ya se encontraran revistando en la Administración, la opción de continuar percibiendo las remuneraciones que les correspondieren en razón de sus cargos que no fueren incompatibles.

La totalidad de los inscriptos debía realizar, bajo estrictos controles de transparencia (Pulido, 2005), dos exámenes sobre temáticas de cultura general y habilidades intelectuales (los que preveían mecanismos de anonimato para su corrección en aras de concretar la transparencia pregonada), la resolución de un caso práctico y entrevistas de carácter individual en cuyo marco se evaluaba, además, su perfil psicológico.

Posteriormente, se establecía un orden de mérito sobre la base del cual aquéllos candidatos con los mejores puntajes podían acceder al PROFAG, oscilando la duración de estos Programas en un período de entre los 24 y los 30 meses, dependiendo de la convocatoria de que

se tratare, y en los cuales los cursantes, en forma previa a integrar el Cuerpo de AG, debían instruirse en un proceso de aprendizaje a tiempo completo.

Cabe aclarar que, la incorporación al Programa resultaba incompatible con el desempeño de cualquier empleo remunerado o no en la APN, provincial y municipal, entidades descentralizadas y empresas o sociedades del Estado, alcanzando también a la docencia en todas sus formas y niveles.

El contenido del Programa, se proyectaba sobre la base de una formación generalista y que, en sus diversas ediciones fue incorporando nuevas materias que respondían a problemáticas propias del momento histórico en cuyo tiempo se dictaban, tanto de carácter político, como económico, nacional e internacional, entre otros. Resulta destacable este aggiornamiento de las temáticas ponderadas para el dictado de los distintos PROFAG, los que aún manteniendo el núcleo central de formación, adaptaron sus contenidos con la premisa de acompañar las nuevas demandas y necesidades que el Estado debiera atender.

En forma previa a la realización del Programa, los cursantes debían asumir un compromiso formal de permanencia al servicio de la APN por un plazo mínimo de seis (6) años luego de finalizado aquél, bajo apercibimiento de abonar el equivalente al cincuenta por ciento (50%) de su último salario, multiplicado por la cantidad de meses que restaran para cumplir el plazo mínimo del compromiso.

Por su parte, los AG mantenían una doble dependencia (Dalbosco, 2019) por un lado considerando el punto de vista salarial y de carrera (pertenencia al escalafón y autoridad de aplicación del Estatuto), y por el otro desde un punto de vista funcional, que se correspondía con la autoridad política del organismo al cual se encontraban destinados (la que no podía superar el lapso de tres (3) años).

Luego de culminado el primer PROFAG en el año 1988, el Cuerpo de AG comenzó a funcionar como tal, manteniendo su funcionamiento y vigencia hasta la actualidad. Los A.G., como cuerpo interdisciplinario formado para el abordaje de múltiples temáticas de resolución de problemáticas de la APN y cuyo trabajo se encontraba reservado a las funciones referidas anteriormente, son evaluados en su desempeño, y deben acreditar su formación continua para poder ser promovidos en sus niveles escalafonarios.

Entre las cuatro convocatorias realizadas, se obtuvo una cantidad total de 207 ingresantes, de los cuales, señala Rizzo (2018) un total de cincuenta y uno (51) lo hizo como resultado de la

primer convocatoria en el año 1985; seguidos por cincuenta y cuatro (54) ingresantes de la convocatoria del año consecutivo posterior; setenta y tres (73) correspondientes al llamado del año 1988 y los restantes veintinueve (29), en el marco de la última convocatoria efectuada en el año 1992.

El funcionamiento de este Cuerpo, ha sido objeto de estudio de numerosos trabajos, entre los que pueden señalarse y, en lo pertinente han sido fuente de consulta y estudio de este antecedente del caso analizado los de: Oszlak (1993), Dalbosco (2019), Negri (2005), Pulido (2005), Zuvanic (2016), Cao (2017) y Rizzo (2018).

IV. c) Economistas de Gobierno

Con fundamento en el fortalecimiento y mejora de las actividades que insume el desarrollo de políticas públicas, y enmarcado en lo que se denominó el proceso de transformación de la APN, el 4 de noviembre de 1994 se publicó en el Boletín Oficial de la República Argentina el Decreto Nacional N° 1921, con el objetivo de crear, en el ámbito del entonces Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación, el Agrupamiento de Economistas de Gobierno y, en calidad de órgano descentralizado y bajo la jurisdicción de dicha cartera ministerial, el Instituto Superior de los Economistas de Gobierno (ISEG).

Laura Zuvanic refiere, en la entrevista realizada en el marco de esta investigación, que el modelo implementado en esta política pública se planteó sobre la base de reservas previas de los puestos que ocuparían aquéllos profesionales designados en el marco de la medida. A partir de un relevamiento de necesidades realizado en el entonces Ministerio de Economía, se detectó la necesidad respecto a un número aproximado de doscientos noventa (290) puestos, sobre una dotación total de 40.000 agentes.

La medida apuntaba a la formación de funcionarios que pudieran contar con una capacitación técnica y/o profesional para el desarrollo de las aptitudes necesarias para el desempeño eficiente de las funciones que les fueran requeridas en su ámbito de expertise, con el norte ubicado en la concurrencia de los pilares de alta especialización y complejidad (considerando 5° del Decreto N° 1921/94). En relación a este punto, sostiene la entrevistada, que la currícula de posgrado se diseñó en línea con las materias y contenidos específicos que requerían de estos perfiles especializados, lo que en muchos casos conllevó la construcción de contenidos curriculares que en aquél entonces no existían como tales en la Universidades.

La estructura de la norma de creación se centró en tres (3) ejes dirigidos a regular: (i) la creación del agrupamiento de economistas de gobierno y de la carrera de economistas de gobierno; (ii) la creación del instituto superior de economistas de gobierno, y (iii) el ingreso y programa de formación de los aspirantes a la carrera referida.

Se preveía que el Agrupamiento de Economistas de Gobierno -que formaría parte del Agrupamiento Especializado del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa-, se conformara por profesionales que hubieren adquirido el título de posgrado en Economía, para la cobertura de cargos que el entonces Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos determinara en la Jurisdicción y en sus organismos centralizados y descentralizados.

Respecto a la función a desenvolver, la norma de origen refería que los integrantes del Agrupamiento estarían llamados a realizar funciones de alta complejidad, debiendo intervenir en la formulación de alternativas, en la ejecución y el control de las medidas que en materia de política económica, se adoptaran en la jurisdicción en que se encontraran cumpliendo funciones.

Respecto a la carrera profesional, se establecieron cinco (5) jerarquías funcionales que preveían, en cada caso, los parámetros a cumplir en materia de: funciones a realizar, responsabilidad, conocimientos, categoría, condición de acceso, incorporación o admisión (según el caso). Los postulantes para ingresar a la misma podían ser agentes de la APN, incorporados o no al Sistema Nacional de la Profesión Administrativa, o profesionales del sector privado. En el último de los casos, al ser admitidos para realizar el Programa de Formación, eran incluidos en la Planta no Permanente del Personal Transitorio del ISEG.

Asimismo podían participar del Programa de Formación, funcionarios de las administraciones públicas provinciales o municipales y de entidades que conformaran el Sistema de Banca Pública del Estado Nacional con los que se hubieren celebrado Convenios de Cooperación técnica.

Se preveía que aquéllos aspirantes que superaran el Programa de Formación, obteniendo el título de posgrado, se incorporarían a la Planta permanente del Ministerio de Economía, con la jerarquía funcional de Economista de Gobierno.

Al respecto, señala Alberto Bonifacio, en comunicación mantenida en el marco de la presente investigación, que el concepto sobre el cual reposa la creación de este Cuerpo, se apoya en la memoria institucional y en la intención de no perder recursos calificados al momento en

que debieran dejar la función; en este sentido la idea era que al cesar como EG pudieran continuar en el agrupamiento más próximo a sus especialidades.

En cuanto al ISEG, a cuyo cargo se encontraba la tutoría de los integrantes de la Carrera y del Agrupamiento de Economistas de Gobierno, así como la administración de la Carrera, se establecieron una serie de cometidos que comprendían el relevamiento y detección de necesidades en la jurisdicción del referido Ministerio de Economía y del Banco Central de la República Argentina para la posterior propuesta de cargos a reservarse en dichos ámbitos; intervención en la asignación de funciones, promociones y evaluación de desempeño de los Economistas de Gobierno; el establecimiento, coordinación y supervisión de las condiciones de ingreso, formación, capacitación y graduación exigidas a los aspirantes a la Carrera y de las actividades tendientes a la capacitación permanente de los integrantes del Agrupamiento; así como también respecto a las formaciones específicas en materia de Economía aplicada que le fueran requeridas para funcionarios que no integraran el Agrupamiento pero realizaran tareas afines. Por último, contaba con la facultad de desarrollar tareas investigativas en materia de formación, capacitación y especialización, y de aquéllas temáticas que le fueran encomendadas por el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos.

El Instituto se encontraba a cargo de un Director Ejecutivo que, a su vez, contaba con el asesoramiento de un Consejo Consultivo conformado por los titulares de las Secretarías del Ministerio aludido, de la Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la Nación y del Presidente del Banco Central de la República Argentina. Este Consejo, que además contaba con la integración -en carácter de miembro permanente sin voto- del Director Nacional de Carrera del ISEG, y de dos (2) representantes de la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN), de los cuales al menos uno (1) debía ser integrante del Agrupamiento, tenía a su cargo la confección de un informe anual sobre lo actuado por el ISEG, pudiendo incluir sugerencias de mejora; podía efectuar solicitudes de informe al Director Ejecutivo quien, además, debía informar en forma periódica su gestión al Consejo.

Por último se establecía un programa de Becas y Préstamos para acceder al Programa de formación del ISEG, al que también podían acceder aquéllos postulantes provenientes de administraciones públicas provinciales y municipales y entidades del Sistema de la Banca Pública del Estado Nacional, en cuyo caso debían asumir un compromiso de permanencia en la Administración Pública o entidad de procedencia.

Laura Zuvanic relata que luego de realizarse el concurso de la primer y segunda promoción, ya durante el curso de la tercera, se produjo un cambio respecto al titular de la cartera ministerial, ingresando como Ministro Roque Benjamín Fernández junto al equipo de la Universidad del CEMA, lo que aparejó la suspensión de los ingresos bajo esta modalidad.

Posteriormente, con la salida del ministro Fernández y el ingreso del ministro José Luis Machinea (1999-2001), quien había sido docente de los Economistas de Gobierno en la Universidad Torcuato Di Tella, y en un contexto económico de ajuste que exigió negociar la permanencia de los Economistas de Gobierno, los Agentes Gubernamentales y el INAP, la decisión política fue la de culminar esta política pública, garantizando de esta manera la continuidad de las otras.

IV. d) El Cuerpo de Administradores Provinciales de Santa Fe

A nivel subnacional, debemos tener presente la experiencia del denominado Cuerpo de Administradores Provinciales, creado por Decreto N° 2451, del 10 de agosto de 1992, con el objetivo de impulsar la formación especializada de profesionales que, con actitud de cambio, pudieran desarrollar y formular estrategias para el mejoramiento de la organización administrativa del Estado.

Fundamentada en el desarrollo de una conciencia democrática, participativa, ética y transformadora, tendiente a concretar acciones eficaces y transparentes, propuso la conformación de un equipo de profesionales de excelencia, con formación interdisciplinaria, integral e integrada, que permita su intervención alternativa en diversas áreas del gobierno, y capaz de insertarse en los niveles más altos del Estado. Esta experiencia, siguiendo a Negri (2017) emparentada con el caso de los A.G., se concibió y fue creada a la luz de objetivos similares a los planteados en el caso nacional.

En este marco, se instituyó el referido Cuerpo de Administradores Provinciales, con el objetivo de asistir en forma directa al Poder Ejecutivo de la provincia de Santa Fe.

Para el proceso de organización e instrumentación de los Cursos de Formación que se llevarían a cabo para la selección de aspirantes al Cuerpo, se constituyó una Comisión Ad Hoc, integrada por representantes de la Subsecretaría de Función Pública y la de Desarrollo y Racionalización Administrativa, actuante bajo la supervisión directa del Ministerio de Hacienda y Finanzas y de la Secretaría General y Técnica de la Gobernación.

De esta manera, integrando la medida referida, se aprobó el Programa de Formación de Administradores Provinciales, bajo la premisa de generar un cambio en la cultura organizacional del Estado, bajo criterios innovadores que dieran lugar a la configuración de nuevas rutinas en la relación entre Gobierno, Estado y Sociedad; haciendo especial hincapié en aspectos de formación que no se limitaran a lo académico y que pusieran el foco en el trabajo actitudinal como factor indispensable para potenciar el cambio promovido.

En cuanto a la convocatoria, y en forma análoga a los antecedentes nacionales reseñados, se previó la postulación de aspirantes de nacionalidad argentina -nativa, por opción o naturalizada (con al menos 2 años de ejercicio de la ciudadanía)-, que podían provenir de la APP (no pudiendo superar los 40 años de edad) o, por el contrario, no contar con experiencia previa en el sector público (en cuyo caso no podían superar los 35 años de edad), debiendo contar con una previa formación universitaria o terciaria (este último requisito resulta novedoso respecto a sus antecedentes nacionales).

La Comisión antes referida, se encontraba a cargo del proceso de selección que se configuró bajo tres (3) instancias: (i) Examen para determinar capacidad de razonamiento ; (ii) Evaluación de criterios de análisis de la realidad y capacidades de transformación (ambas pruebas contaban con mecanismos de transparencia para la corrección que garantizaran el anonimato y resultaban eliminatorias, seleccionado los mejores puntajes para la cobertura de la matrícula); y (iii) trabajo de taller individual y grupal, por un período de cinco (5) días durante los cuales se evaluaban los conocimientos y aspectos actitudinales.

El proceso de selección culminaba con la realización de una (1) entrevista con funcionarios y directivos, la que aportaba un treinta por ciento (30%) de puntaje para la evaluación. Sobre la base de los resultados, se establecía un orden de mérito para la realización del curso de formación; y se preveía para los casos de quienes no optaran por incorporarse al Curso, sin causa justificada, la penalidad de no poder volver a postularse en futuras convocatorias.

Seleccionados los participantes, debían realizar un Curso de Formación con una duración de nueve (9) meses, de los cuales, los primeros cuatro (4) se destinaban a la formación intensiva en diversas disciplinas que versaban sobre aspectos específicos propios de la función a desempeñar, para luego realizar, durante el segundo cuatrimestre, un trabajo de campo. El último

mes de formación de destinaba a la recolección de experiencias y estudio de perfiles adecuados conforme los destinos a los que serían asignados.

En cuanto a la dependencia funcional, la norma distingue 3 períodos distintos: 1) período de selección; 2) Curso del programa e 3) incorporación al cuerpo, distinguiendo los casos de agentes públicos y no agentes públicos.

Las experiencias referidas a nivel nacional y subnacional, nos resultaron relevantes para indagar en el diseño y estructura de experiencias similares a nuestro caso de estudio. No obstante ello, creemos importante señalar que, la PBA representa una unidad de análisis compleja y que difícilmente puede ser comparada con otras regiones de su nivel de gobierno. En este sentido, Buenos Aires posee condiciones más parecidas a las de países pequeños que a las de regiones o provincias, respecto de la cantidad y distribución de sus habitantes; lo que impacta en forma directa en la dimensión de su Administración Pública, el número de organismos que la conforman y de funcionarios que en dicho ámbito se desempeñan.

En relación a lo antedicho, nos resulta importante señalar que actualmente la provincia de Buenos Aires constituye la jurisdicción subnacional más poblada de la República Argentina, conformada por 135 partidos y una población aproximada de 17.541.141² de habitantes que representa un porcentaje del orden del 38,65% sobre el total del país.

Además, el mapa del Estado provincial incluye organismos autónomos, autárquicos y de la Constitución que hacen a un total de 40 dependencias públicas con un total aproximado de 592.007³ empleados públicos, cuya distribución puede observarse en el Gráfico N° 1.

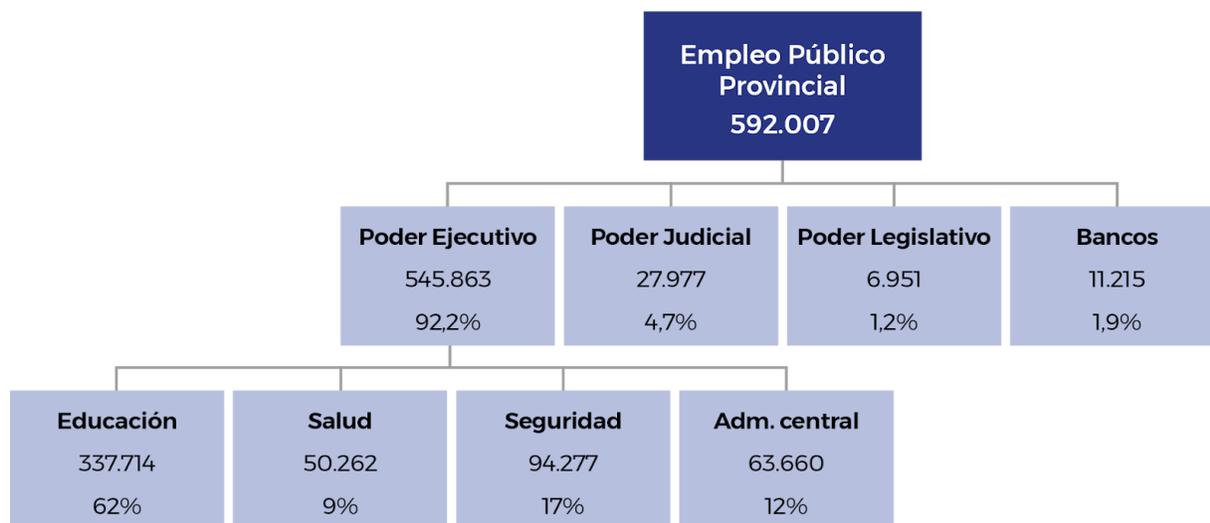
En este punto, nos resulta relevante señalar que, a diferencia de la tendencia que se presenta en la Administración Pública Nacional, cuyo empleo público se caracteriza por un bajo porcentaje de agentes incorporados en su Planta Permanente (actualmente representa un 10%), en la PBA ocurre lo opuesto. En este sentido, la provincia cuenta con un alto componente de agentes bajo el régimen de la Planta permanente, quienes, se encuentran comprendidos, en su mayoría, en la Ley de Personal de la Administración Pública N° 10.430 (T.O. por Decreto N° 1.869/96).

² Según datos obtenidos del sitio web de la Dirección Provincial de Estadísticas de la Provincia de Buenos Aires: <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/index.php/poblacion/proyecciones/total-provincia>

³ Según datos obtenidos del Informe de Diagnóstico Laboral (enero 2020) de la Subsecretaría de Planificación, Estudios y Estadísticas del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado el 26/08/2020 de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab_202001ENE_BuenosAires.pdf

Gráfico N° 1

Distribución del empleo público en la provincia por ámbito de gobierno. Promedio 2018



Fuente: DGEMyEL - MTEySS sobre la base de SIPA (2020)

Realizadas las consideraciones precedentes, y en línea con el recorrido realizado a través de políticas de similar naturaleza al caso que motiva nuestro trabajo, consideraremos la experiencia implementada a nivel provincial, como hito inspirador para las política bajo estudio; así como la de distintos países de la región tales como Chile y Perú los que, siguiendo a Zuvanic (2016) y Rizzo (2018) han logrado producir efectos positivos en cuanto a construcción de capital humano a través de carreras profesionales.

IV. e) Agentes de Modernización (AM)

La figura de los AM, creada a través del Decreto N° 540/03, fue impulsada en el marco del denominado “Plan de Modernización del Estado” a cargo de la entonces Secretaría para la Modernización del Estado de la Provincia de Buenos Aires.

Este programa, indica Besada et al. (2005), promovió el aprendizaje organizacional como elemento de fortalecimiento y como herramienta para la generación de un cambio sustentable en el tiempo. A través de la formación y capacitación de agentes de la planta permanente de la APP, se concibió la creación de una figura que pudiera, en última instancia alinear y adecuar las respuestas de las organizaciones públicas a las demandas de la sociedad. En este sentido, surge

de la entrevista realizada al ex Agente de Modernización Carlos Paolini, que a pesar de los objetivos transformadores planteados por el programa, la gran mayoría de los trabajos realizados fueron en materia administrativo-contable u organizacional.

El perfil definido por la norma de creación, cuya búsqueda se enmarcaba dentro de los planteles de la Administración, siguiendo a Besada et al. (2005), constituyó una apuesta al capital humano de la provincia, y una jerarquización de los trabajadores públicos, en contraposición con otros modelos o sistemas de búsqueda centrados en profesionales externos a la administración que significaron altos costos públicos y con un conocimiento parcializado de las particularidades del universo del sector público provincial. En este punto, el entrevistado puntualiza que la motivación principal para los aspirantes al programa se basaba en la oportunidad de iniciar nuevas experiencias, en condiciones diferentes y con la posibilidad de realizar un aporte de acuerdo a su formación y experiencia.

En este sentido, y sobre la base de este conocimiento previo y formación ad-hoc recibida, se preveía que los referidos agentes asistieran y asesoraran a la máxima autoridad y a los demás integrantes de las jurisdicciones y entidades de la APP a las que fueran destinados en la implementación del Plan de Modernización del Estado, con dedicación exclusiva; y en relación a una serie de temáticas o áreas de trabajo sobre las cuales podrían ser consultados.

En cuanto al proceso de convocatoria y selección, debemos se estableció la designación, dentro del personal de la Planta Permanente de la APP, de aquéllos agentes que aprobaran el Programa de Formación de AM (de carácter teórico práctico) y cumplieran los requisitos respecto al Perfil que exigía: (i) edad mínima de treinta (30) años; (ii) al menos cinco (5) años de antigüedad en la APP, y (iii) la constatación de requisitos específicos en materia de formación académica y profesional, experiencia laboral, conocimientos básicos y manejos de personal.

La convocatoria, que contó con la inscripción de seiscientos (600) agentes, comenzó con una etapa de entrevistas que fueron realizadas a los ciento veinte (120) agentes preseleccionados, dentro de los cuales, cuarenta y cinco (45) de ellos fueron luego incorporados al Programa de Formación, conformado por cinco (5) módulos respecto a los cuales les fue requerido realizar trabajos prácticos y evaluaciones finales. En total se designaron veintiún (21) profesionales.

Es destacable que los agentes designados continuaron revistando en sus jurisdicciones y organismos de origen y mantuvieron sus agrupamientos escalafonarios. Como contraprestación diferencial, percibían un reconocimiento mensual de carácter no remunerativo y no bonificable.

En este punto, señala el entrevistado que eran notables las diferencias salariales hacia adentro del programa, ya que los agentes seleccionados contaban con sus categorías, antigüedad y régimen de revista, lo que generaba desigualdades que el reconocimiento mensual otorgado no logró igualar.

En cuanto a la dependencia funcional los mismos se adscribían, durante el período en que ejercieran dicha función, a la entonces Secretaría para la Modernización del Estado, luego de lo cual debían retornar a su situación y categoría salarial de origen. Esta circunstancia de regreso a sus dependencias de revista, afirma nuestro entrevistado era temida y resultaba frustrante para los participantes. Además, los postulantes debían asumir un compromiso de permanencia mínima en los Planteles de la APP, durante un período de tres (3) años, cuyo incumplimiento acarrearía sanciones económicas.

En cuanto a la dinámica de trabajo, el programa estableció un mecanismo por el cual, las áreas requirentes debían efectuar consultas de carácter espontáneo dirigidas a la Subsecretaría de Gestión Pública (SGP), lo que daba inicio a un proceso de evaluación y diagnóstico inicial que era realizado por parte de un grupo de AM y sobre el cual se remitía al área solicitante el denominado Formulario de Asistencia Técnica, que contenía el detalle de la asistencia planificada. Esta Solicitud era luego formalizada mediante un acto administrativo emanado de la SGP que plasmaba el acuerdo entre las jurisdicciones, tendiente a recibir la asistencia propuesta a la luz del previo requerimiento presentado.

Describe Besada et al. (2005) que, entre los instrumentos generados en el marco de las asistencias se incluía un Acta Acuerdo de Colaboración y la Asistencia Técnica Interinstitucional, en cuyo marco se describían los objetivos, las actividades, formas de implementación y fechas, tanto de inicio como de finalización de las asistencias.

El programa establecía una evaluación de desempeño anual, así como el requerimiento de realizar todas aquellas capacitaciones que en dicho marco la entonces Secretaría para la Modernización estableciera. En la experiencia del entrevistado, quien se desempeñó como técnico de la Dirección de Investigaciones del IPAP -ámbito en el que se realizaban las asistencias técnicas-, el carácter innovador y la mirada totalizadora que proponía el programa, constituyeron sus fortalezas más destacables.

En el año 2003 y mediante la Resolución N° 68/03 del Secretario para la Modernización del Estado se fijó la cantidad de treinta y cinco (35) vacantes para dicho ciclo anual del Programa

de Formación. Pero recién en el año 2005, mediante Decreto N° 859 se modificaron las sumas de dinero que en razón de sus tareas diferenciales, percibirían los AM y, en el año 2009 (Resolución N° 1 SSME y Disposición 18 del entonces Director de Gestión Pública) se reglamentó e implementó la evaluación de desempeño establecida en el Decreto de creación. Esta modificación apenas llegó a implementarse dado que, pasados dos meses el programa fue dejado sin efecto, y en su lugar se creó el modelo Experto en Gestión Pública.

Indagando sobre las posibles mejoras detectadas en la ejecución del programa, el entrevistado pone de relieve que las principales dificultades enfrentadas por los AM, fue la resistencia a las adaptaciones o modificaciones propuestas en el marco del proceso de las asistencias, fundamentalmente en organismos con improntas corporativas o verticalistas. En esta línea, señala que al no lograr instalar hacia adentro de la propia APP el aporte que el programa podía significar, se enfrentaban también a la desconfianza manifiesta de funcionarios políticos.

IV. f) Experiencias de modelos gerenciales y alta dirección pública en América Latina

Siguiendo a Zuvanic (2016), se observan en América Latina, tres tipos de experiencias relativas a la Alta Dirección Pública: a) experiencias basadas en el modelo de carrera; b) basadas en modelos de posiciones, y c) aquellas en las que el espacio directivo es ocupado por lo político a las que refiere como “altamente politizadas”.

En el caso de Brasil se impone un sistema de carácter meritocrático, dentro del cual conviven los modelos de carrera y de posiciones. En su Alta Dirección Pública se distingue un sector llamado de Dirección y Asesoramiento Superior (DAS), destinado a cargos eminentemente políticos que, no obstante la discrecionalidad en su designación, son en gran medida ocupados por agentes de la burocracia profesionalizada en quienes de igual manera se observa una alta politización. Respecto a ello, y en el marco de la entrevista realizada a la citada autora, la misma revela cómo esta presencia de agentes de carrera en dichos cargos aporta al Estado la generación de lazos corporativos no sólo hacia el interior de la organización, sino también en forma transversal a la misma; por lo que, no obstante la presencia política es marcada, esta incorporación juega un rol de mesura de los extremos más salvajes de la política.

Por su parte Chile, ha formalizado el denominado Sistema de Alta Dirección Pública (SDAP), el cual prevé la realización de concursos para la cobertura de cargos de primer y segundo nivel, cuya selección combina la base meritocrática sobre la cual se erige, con los

criterios basados en la confianza que insume la designación en los mandos referidos por parte del Presidente de la República, quien en base a una terna presentada y elevada, decide en última instancia la ocupación y posterior remoción del cargo vacante. Debe destacarse que los cargos referidos comprenden un período de tres (3) años, que puede ser prorrogado hasta dos (2) veces más; y que aparejan una remuneración especial en razón de la jerarquía, sumada a una retribución de carácter variable que se ajusta al desempeño y cumplimiento de metas prefijadas. Señala Zuvanic (2016), que el sistema chileno cuenta con procesos de evaluación y seguimiento débiles, que en la práctica y en razón de los cambios de gestión producidos, ha demostrado un alto nivel de desvinculación de los funcionarios designados, por razones de confianza política.

El caso de Perú, refiere Zuvanic, ha implementado un sistema de posiciones destinado a cubrir los puestos gerenciales de todas las entidades de la Administración Pública (nacional, regional y local), a través de procesos de selección de base meritocrática, con carácter competitivo y transparente para el cual, afirma Rizzo (como se citó en Cortázar, Lafuente y Sanginés 2014) se tomó como referencia el caso argentino del PROFAG. En este sentido, y como resultado de un acuerdo entre diferentes sectores del Gobierno que incluyó diversos ministerios y hasta la participación del entonces Presidente de nación, señala Rizzo (2018), se creó en el año 2008 la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR- y el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP); constituyendo el primero, la entidad a cuyo cargo se encuentra todo el ciclo de de designación gerencial que abarca desde el reclutamiento, a través de procesos abiertos dirigidos a la comunidad, hasta la evaluación de desempeño y monitoreo.

En este caso, los directivos públicos cuentan con una remuneración especial y mantienen una estabilidad flexible en los organismos en los que se desempeñan, debiendo superar un período de prueba previo a su asignación definitiva; y pudiendo ser desvinculados en caso de no cumplir las metas previstas o incurrir en falta ética grave.

En torno a este caso, la autora refiere que constituyó el paso previo a la reforma del Servicio Civil (SC), y se enmarca dentro de un proceso gradual, escalonado y progresivo de cambio del aparato público que apunta a continuar avanzando sobre la base de medidas consolidadas.

Capítulo V. El caso de los Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires

En el año 2009, el Poder Ejecutivo provincial dictó el Decreto N° 2133, a través del cual se crearon veinticinco (25) cargos de Experto en Gestión Pública para ser cubiertos por agentes de la APP, cumpliendo los requisitos que estableciera la Autoridad de Aplicación (por entonces la SSME), y llevar a cabo la función de *asistir en la toma de decisiones gubernamentales a las jurisdicciones y entidades de la APP, brindando el apoyo adecuado para la implementación de mejoras en la gestión.*

A través de la Resolución N° 23/09 se establecieron cuáles serían los perfiles específicos, requisitos y modalidades de selección de aquéllos postulantes a ocupar los cargos creados, los que se centraron en la pertenencia a los planteles de la APP y la aprobación del Programa de Especialización en Gestión Pública y actividades complementarias.

El delineado del perfil idóneo puntualizaba la necesidad de contar con competencias de carácter ético-institucionales, técnico-profesionales, actitudinales, de trabajo en equipo, de resolución de problemas, comunicación, adaptación a los cambios y de planificación y organización.

En cuanto a la franja etaria a la que se dirigió la selección, diferenciándose de su antecedente, el Programa de Expertos propuso la comprendida entre los 25 y 50 años, destacando el carácter *preferente* y no excluyente de aquél. Sin hacer hincapié en la cantidad de años de experiencia previa a acreditar, en la labor provincial.

Respecto a la formación de aquéllos postulantes, se propuso la realización del Programa de Especialización referido anteriormente, cuya duración se extendería por el término de nueve (9) meses, con un total de cuatrocientas veinte (420) horas académicas y que se centraría en el estudio de dos (2) ejes formativos denominados: 1) Jurídico, Administrativo, Económico y Político y Teórico Conceptual, y; 2) Metodológico. Concluida dicha formación, el agente obtendría un Diploma por parte de la Universidad de Tres de Febrero (institución a cargo del dictado de aquél) que certificaría su calidad de Especialista en Gestión Pública.

V. a) Marco temporal e institucional específico

Oszlak y O'Donnell (1976) proponen un marco de análisis para el estudio de una política estatal a partir de entender su etapa de surgimiento y formulación. Es por ello que para dar inicio

a la descripción del Programa objeto de nuestro estudio, se hace necesario establecer un marco temporal e institucional específico. Para ello tomaremos como punto de partida la Ley de Ministerios N° 13.757, resaltando como punto relevante para nuestra temática la intención de mejorar la calidad institucional de la gestión del Estado provincial.

Luego, analizamos Decreto de Estructuras de la Secretaría General del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (SG) N° 26/08, como un derivado lógico de la Ley de Ministerios, que como instrumento específico establece las acciones de la Secretaría y en particular observaremos lo atinente a la Subsecretaría de Modernización del Estado (SSME) como organismo rector respecto del diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones referidas al mejoramiento de la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, la aplicación de modalidades administrativas innovadoras y mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social de la gestión pública.

Por último, abordaremos el Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional (Pro-Me-CI) que concibe como necesario un cambio de la cultura organizacional, para mejorar la calidad institucional de la gestión, para lo cual resultaba relevante contar con equipos de trabajo técnicos especializados en Gestión Pública, conforme los lineamientos de los programas y subprogramas que se proponen en esta gestión de gobierno, preparados para la implementación de procesos de mejora e innovación de la gestión.

V.a.1) Ley de Ministerios N° 13.757

Para la gestión de gobierno del período 2008–2011, el gobernador Daniel Scioli, entre los fundamentos del proyecto de Ley de Ministerios elevado a la Legislatura, hizo hincapié en que el diseño organizacional del Poder Ejecutivo debía procurar hacia una mejora institucional en la gestión del Estado provincial, la cual debía resultar acorde a un contexto histórico-social determinado. Asimismo, señaló que se reforzaría el rol de la SG en cuanto a gestión y coordinación de las políticas del Poder Ejecutivo.

En tal sentido, mediante la sanción de la Ley N° 13.757, en el mes de noviembre de 2007, se establecieron para dicha dependencia, un total de veinte (20) competencias primarias, de las cuales nos enfocaremos en aquellas que resultan de relevancia dentro de los límites del presente trabajo:

- Entender en el diseño, organización, ejecución y supervisión de la política provincial de recursos humanos y de capacitación del personal.
- Coordinar el control de gestión general de las distintas áreas de gobierno.
- Entender en materia de investigaciones científicas y tecnológicas; de políticas de reforma, planificación y modernización; control de gestión; gobierno electrónico e informática y de relaciones con las Universidades.

V.a.2) Decreto N° 26/08 Estructura orgánico funcional de la SG

El Decreto N° 26/08 establece las competencias de la SG, y a los fines y alcance del presente trabajo, es relevante considerar lo atinente a la SSME, dado que a ella le corresponden entre sus acciones:

- Diseñar y ejecutar una política de formación de dirigentes sociales, políticos y estatales, acorde con el cambio cultural promovido, a fin de fortalecer el proyecto de gobierno, las políticas de Estado y la relación de la APP con la ciudadanía.
- Proponer, diseñar, implementar y ejecutar planes, programas y acciones referidas al mejoramiento de la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, la aplicación de modalidades administrativas innovadoras y mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social de la gestión pública.

Asimismo, entre las Direcciones Provinciales que dependen de esta Subsecretaría, solamente nos enfocaremos en la Dirección Provincial de Gestión Pública (DPGP), para la cual se establecieron un total de veintiún (21) acciones, destacando las siguientes:

- Asistir y asesorar técnicamente a las instituciones, entidades, organismos, dependencias y/o reparticiones del Estado Provincial y Municipal en la implementación de planes, programas, proyectos y sistemas relacionados con la organización e innovación en la gestión del Estado Provincial y Municipal y el régimen del empleo público, en coordinación con el área competente.
- Estudiar, diseñar y proponer sistemas y procedimientos administrativos, coordinando con las áreas involucradas y/o competentes, en el marco de los procesos de mejora.

- Administrar el cuerpo de Agentes de Modernización cuyas funciones han sido establecidas en el Decreto N° 540/03.

V.a.3) Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (ProMeCI)

La SSME, propuso la creación del ProMeCI, el cual se aprobó mediante el Decreto N° 526/09 y en razón de las competencias encomendadas a través del Decreto N° 26/08 se estableció como unidad orgánica responsable a la DPGP.

Según lo expresado en los fundamentos del Decreto de creación del ProMeCI, el proceso de modernización se concibió desde una perspectiva de cambio cultural, entendiéndose de manera gradual y no como el mero reemplazo de un modelo por otro más renovado.

Este posicionamiento conlleva dos consecuencias lógicas: por un lado, este proceso implica una continua reflexión y reformulación de los objetivos y sus consecuentes resultados; y por otro, este planteo marca una diferencia sustancial con respecto a la concepción normativista que solo pretende dar cumplimiento estricto de normas y procedimientos, dando así prioridad a los objetivos de gestión y la determinación de las acciones conducentes al alcance de los resultados.

Con estos argumentos, el plan propuso un modelo de administración pública en el cual las organizaciones tienen como principal objetivo responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía, generando mejoras en los procesos productivos de bienes y servicios de interés público. Para llevar adelante la implementación de este nuevo modelo de gestión se plantea la necesidad, lógica y material, de contar con un programa integrado que potencie la diversidad de oportunidades que permita incrementar la calidad institucional.

El ProMeCI perseguía el mejoramiento de la capacidad y calidad institucional de los organismos de la APP y el incremento de la transparencia en la gestión, con la finalidad de alcanzar resultados de gestión que contribuyeran a la satisfacción de la ciudadanía en relación a la producción y provisión de bienes y servicios públicos.

En este sentido se observan, como se considera en el Decreto N° 526/09, los preceptos propuestos por la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que propone “adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas Iberoamericanas para garantizar que sean

instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades” (CLAD, 2008, p. 4)

En cuanto a la metodología de abordaje que se proponía para llevar adelante el Programa, a saber: Asistencias Técnicas y Auditorías de los Proyectos de mejora, nos enfocaremos, para los objetivos de este trabajo, en las primeras, a cargo de las cuales se encontraba la DPGP .

Al respecto la SSME definió como Asistencia Técnica “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).

Es de destacar que, dicha norma estableció que deberían conformarse equipos de trabajo para afrontar las diferentes asistencias, y sus miembros pertenecer a una o más dependencias de la SSME.

Se constituyeron así, como un espacio de consulta y asesoramiento para acompañar a los organismos en la búsqueda de las soluciones a sus problemas de gestión, entendidos como los obstáculos para el logro de los objetivos.

En este marco, se establece que la finalidad es instituir la mejora continua de la capacidad de gestión, de manera tal de poder alcanzar los resultados pretendidos a partir de la mejora de funcionamiento de los organismos.

Las asistencias técnicas se formalizarían a través de la firma de un convenio que establezca el objeto de la asistencia, el plazo y las obligaciones de las partes, los objetivos y resultados a alcanzar o esperados como así también el método de medición. Dicho acuerdo se establecía entre la organización requirente y la DPGP. De esta manera, se pretendía que todas las asistencias se desarrollaran conforme a un plan de trabajo y en el desarrollo de las mismas se preveía la obligación de elaborar y presentar diversos documentos: un (1) diagnóstico inicial, dos (2) informes: uno respecto al avance de la asistencia y uno final; y por último una (1) evaluación de impacto.

Vale mencionar, como última observación, que los lineamientos estratégicos del Programa, los cuales se plantearon como necesarios para asegurar la integridad y la sustentabilidad de los proyectos, se orientaban a: (i) el monitoreo y evaluación de los Resultados del Proyecto de Mejora Institucional; (ii) la Satisfacción del Ciudadano y Transparencias de la

Gestión; (iii) la Capacitación; (iv) la Gestión de recursos humanos; (v) las Tecnologías de la información y la comunicación; (v) la Reingeniería de procesos y procedimientos; (vi) la Articulación interinstitucional; y (vi) la Comunicación intra e interinstitucional.

Como común denominador de los lineamientos se puede apreciar que en su conjunto guardan una concepción sistémica e integral de la gestión pública. Asimismo, para alcanzar los objetivos del Programa se concibe como necesario un cambio de la cultura organizacional, que tome como elementos positivos y cotidianos la medición, evaluación y control de los resultados alcanzados.

También resultaba importante incorporar la difusión de los resultados a los ciudadanos, de manera tal de garantizar la transparencia en la gestión y aspirar a detectar de manera oportuna y fehaciente las cuestiones socialmente problematizadas.

Otro punto relevante era la necesidad de contar con equipos técnicos especializados en gestión pública, capacitados en el desarrollo y aplicación de técnicas de seguimiento; los que a su vez debían contar con habilidades comunicacionales que permitieran generar un ambiente apropiado para el desarrollo de los procesos y las personas involucradas.

Con estos lineamientos estratégicos el Programa contemplaba que la DPGP enmarcara los Proyectos de Mejora Institucional de los organismos que adhieran al programa en función de los siguientes subprogramas del ProMeCI: el desarrollo de sistemas innovadores, cambio cultural, gestión basada en resultados, compromisos con el ciudadano, mecanismos de certificación de calidad.

En síntesis, los subprogramas tenían en su conjunto el objetivo de impulsar el desarrollo institucional y fortalecer las capacidades de los organismos provinciales y municipales en el marco de la política de modernización del Estado, con un enfoque sistémico y progresivo, para generar mayor eficiencia en la optimización de los recursos y la productividad, introduciendo innovación tecnológica, generando transparencia, mejor calidad de los servicios y favoreciendo la participación y el control del ciudadano.

V. b) Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

La Subsecretaría de Modernización del Estado (SSME), por entonces a cargo del Licenciado Diego Pablo Gorgal impulsó, en el mes de julio de 2009, la creación de la figura y

cargo de Experto en Gestión Pública, para desempeñarse en el ámbito y bajo la competencia de esa dependencia, concretando la misma con el Decreto N° 2133/09.

Entre los fundamentos expuestos, se destacó la relevancia de experiencias previas que evidenciaban un cambio de modelo de gestión y su consecuente necesidad de contar con equipos técnicos especializados en gestión pública, con la finalidad de generar capacidad instalada en los organismos. Bajo la premisa de profundizar el fortalecimiento institucional, y entendiendo oportuno superar las falencias en el régimen de los Agentes de Modernización, se propuso establecer un nuevo modelo denominado Experto en Gestión Pública.

La creación del Programa se enmarcó en el bagaje legal referido y en un contexto de implementación de nuevas tecnologías que demandaban cambios normativos para posibilitar nuevas formas de vinculación con la ciudadanía. Entre otras iniciativas llevadas adelante por la SSME pueden mencionarse: la promoción de la nueva Ley de Contrataciones de la Provincia (Ley N° 13.981); la creación del Consejo Provincial de la Sociedad de la Información (Decreto N° 110/08); la apertura de la Oficina de Servicio de Acceso a la Información; el trabajo realizado para la implementación del Sistema Único de Gestión de Expedientes (Decreto N° 476/08); la creación del Programa de Trámite Único Simplificado (Ley N° 13.796); la implementación del Sistema Único Provincial de Administración de Personal (SIAPE); el inicio de la experiencia Six sigma; la implementación de la firma digital en la Provincia (Ley N° 13.666, reglamentada por Decreto N° 1388/08); y el Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional (ProMeCI) (Decreto N° 526/09).

Para la implementación de procesos de mejora e innovación de la gestión resultaba necesario contar con equipos técnicos especializados en gestión pública conforme los lineamientos y programas llevados adelante por la APP, dotados de capacidades para dar respuesta en ese contexto de cambio. En este sentido se propuso, lo que se dio en llamar un “esquema superador” al modelo de AM, esgrimiendo como su principal falencia, la asimetría salarial entre quienes tenían asignado dicho rol.

Al respecto, en la entrevista realizada a Fernando Ciancio Costa, éste refiere que la decisión de disolver a los AM estuvo vinculada a la creación del modelo de EGP, tratándose de dos (2) procesos que no se pueden divorciar, en tanto uno constituye un antecedente del otro. El entrevistado, quien fue convocado al proceso referido en el marco de una asistencia a la PBA en su calidad de A.G, refiere que las conflictividades existentes entre los actores políticos

responsables y los integrantes del programa de Agentes de Modernización, dieron lugar a su disolución y la correlativa creación de los EGP.

En función de los argumentos esgrimidos y en el marco de las políticas de fortalecimiento institucional postulada por el Poder Ejecutivo provincial, se establece un nuevo modelo para contar con equipos técnicos que asistan en la toma de decisiones gubernamentales, destinadas a la implementación de los programas de fortalecimiento institucional.

En este contexto se crea el cargo de EGP, para el cual se establecía un proceso de selección y formación a través de un Programa de Especialización en Gestión Pública (PEGP) accesible para todos los trabajadores de planta permanente de la APP, mejorando así su rendimiento en estrecha relación con la ciudadanía y revalorizando el rol protagónico de los agentes de la Administración como claves en el cambio organizacional.

Por su parte, el marco normativo se podría dividir en relación a los actores involucrados, entre los cuales hemos analizado por un lado a la SSME y a los EGP.

En cuanto a su dependencia funcional, el mentado Decreto N° 2133/09 estableció en su artículo 1°, la creación de veinticinco (25) cargos de expertos en gestión pública dentro de la planta permanente sin estabilidad, (con rango y remuneración equivalentes al cargo de director en concordancia con lo establecido por la Ley N° 10.430 de Empleo Público en la Provincia de Buenos Aires), en el ámbito de la SG.

En esa línea, definió que sería tarea de la entonces SSME -dependiente de la SG conforme lo reseñado anteriormente- proponer al Poder Ejecutivo a los agentes para ocupar esos cargos, mediante un proceso secuencial de selección y de un trayecto posterior de formación a cargo de ésta. Del mismo modo, debía establecer mecanismos de evaluación de desempeño para determinar la permanencia o no de los agentes en el cargo.

Adicionalmente, la SSME debía definir los perfiles específicos, requisitos y modalidades de selección, la coordinación y realización de las convocatorias. Estas últimas, debían guardar relación con los requerimientos de los organismos de la APP, y ajustarse a las posibilidades presupuestarias.

En cuanto al proceso de formación, se establecía la facultad de celebrar convenios con instituciones públicas y privadas, para la organización, coordinación e implementación de la especialización que se brindaría a los EGP. En tal sentido se preveía la posibilidad de adaptar la

misma, en cada convocatoria, con el fin de contextualizar y mantener actualizados los contenidos.

Asimismo, se establecía que la SSME tendría a su cargo el establecimiento de los mecanismos aplicables para la evaluación de desempeño a la que se verían sometidos los agentes para la permanencia en el cargo. Por su parte, en materia reglamentaria, y en el ejercicio de sus competencias, tenía la capacidad de dictar normas aclaratorias, interpretativas y complementarias.

En cuanto a los Expertos, el Decreto establecía que su función principal sería la de asistir, mediante el apoyo técnico adecuado, a la toma de decisiones en el marco de la implementación de mejoras en la gestión que requieran las jurisdicciones y entidades de la APP (artículo 2°).

Con respecto a las garantías para la realización del Programa de Especialización se establecía, para aquellos aspirantes seleccionados, la concesión de un permiso especial con goce de haberes a partir de su admisión, sujeto al mantenimiento de su regularidad (en los términos previstos en el artículo 64 de la Ley N° 10.430). Bajo estos términos los aspirantes continuarían revistiendo sus cargos de base en las reparticiones de origen (artículo 5°).

Finalizado el programa de capacitación, aquéllos aspirantes seleccionados para ser designados en el cargo de Expertos debían asumir, por una parte, el compromiso previo de continuar prestando servicios en la APP por un período mínimo de tres (3) años, el que comenzaría a regir a partir de la respectiva designación. A su respecto, se establecía que aquéllos que no cumplieren dicha obligación, debían reintegrar al Estado Provincial una suma equivalente al cincuenta por ciento (50%) del último haber mensual percibido, multiplicada por los meses que faltaren para cumplir el período indicado. 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.

En cuanto al plazo y estabilidad en el cargo de Experto, se establecía una duración en sus funciones por un período máximo de 5 (cinco) años desde su designación, dejando establecido para el caso de cese anticipado la imposibilidad de reingreso a la función, salvo expresa fundamentación por parte de la SSME (artículo 6°).

Resulta llamativo que, en el marco de este proceso de creación del Programa que hemos reseñado y en aras de resolver la asimetría salarial que aparejaba una clara afectación del principio constitucional de igual remuneración por igual tarea, se optó por la supresión de la

figura hasta entonces vigente de los Agentes de Modernización. Esta decisión, cuanto menos cuestionable, resulta controversial en tanto define la eliminación de una figura, aduciendo las deficiencias que la misma aparejaba, sin proponerse atender a las mismas.

En consecuencia, ello dio paso a la interposición de un recurso de revocatoria, presentado por diversos Agentes de Modernización, en el que se argumentó que el nuevo esquema propuesto tenía el mismo fin que el anterior, solo modificando la nómina de personal. No obstante el mismo fue rechazado en base a los siguientes argumentos basados en la legalidad del procedimiento iniciado, el que se fundaba en la facultad de dirección del Estado reservada al Gobernador de la PBA quien, en orden a la organización y conducción de la APP, consideraba necesario diseñar un nuevo perfil de especialista para atender a las crecientes exigencias de gestión y profundizar el fortalecimiento institucional.

V.b.1) Resolución N° 158/09. Acta complementaria N° 1 entre la SG y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).

Con el objeto de contar con equipos técnicos especializados en Gestión Pública, en concordancia con los programas y subprogramas que el Poder Ejecutivo de la provincia establecía en materia de modernización del Estado, el por entonces Secretario General de la Gobernación, José A. Scioli aprobó mediante la Resolución N° 158/09, del 14 de diciembre de 2009, una asistencia técnica por parte de la UNTREF quien dictaría una carrera de Especialización en Gestión Pública, como objetivo capacitar a los agentes de la APP en el marco de los programas establecidos por la SSME.

Asimismo, entre sus fundamentos se remarca la importancia que tiene para la gestión de gobierno el proceso de modernización del Estado, como una de sus prioridades de agenda de gobierno, resaltando las acciones orientadas a privilegiar la calidad de los servicios de su administración interna. En este punto, debe aclararse que la modernización del Estado se conceptualiza como un proceso continuo de mejora para el cual se plantea como vital la retroalimentación proveniente de sus propias experiencias y, en este proceso, la reflexión sobre dichas experiencias es considerado como un valor clave para el aprendizaje organizacional.

A este marco de política pública se agrega el ProMeCI con el objetivo específico de asistir a las jurisdicciones, organismos y dependencias del Estado Provincial, en la planificación y ejecución de proyectos de mejora institucional, promoviendo la cultura de la medición de sus

resultados de gestión. Este programa, considerado como el motor para incrementar la calidad institucional en la provincia, concibe entre sus principales ejes la transparencia en la gestión, con la finalidad de alcanzar resultados que contribuyan a la satisfacción de la ciudadanía en relación a la provisión de bienes y servicios públicos de calidad.

Por otra parte la erogación monetaria necesaria para la instrumentación de la carrera, en concepto de gastos de capacitación y asistencia técnica por parte de la UNTREF, ascendería a la suma total de pesos ciento setenta y siete mil (\$177.000)⁴, estableciendo la modalidad de pago anticipado (artículo 2°).

En referencia al dictado de la carrera se acuerda su comienzo en el año 2010. Para ello la UNTREF es responsable de la tramitación ante el Ministerio de Educación de la Nación, del reconocimiento oficial provisorio, la consecuente validez nacional del título, la obligación respecto de la evaluación por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU); solicitar la acreditación de la carrera ante la CONEAU y; desarrollar el Plan de Carrera en el marco de los lineamientos que establezca la SSME.

En la misma línea, la SSME asume entre sus obligaciones las relacionadas a la inscripción de los ingresantes a la carrera; la supervisión del funcionamiento general de la carrera y; coordinar, desde la DPGP de la SSME en conjunto con los co-directores y los coordinadores técnico académicos, la atención de los alumnos y profesores y demás actividades que requiera el soporte técnico del dictado de clases.

V.b.2) Resolución N° 23/09 del Subsecretario de Modernización del Estado (Diego Pablo Gorgal). Establecimiento de perfiles específicos, requisitos y modalidades de selección.

Debe ponerse en relieve la norma de creación del modelo de EGP, facultó a la SSME para el dictado de las normas aclaratorias, interpretativas y complementarias que estimara necesarias para el desarrollo e implementación del modelo (artículo 3°). En tal sentido, la Resolución N° 23/09, dictada por la referida Subsecretaría, es una reglamentación de carácter fundamental, dado que entre sus artículos se definen cuestiones generales referidas a la convocatoria, la publicidad del proceso de selección y cuestiones específicas tales como perfiles,

⁴ A valores constantes y tomando el valor total en dólares estadounidenses a la fecha de la firma de la resolución (14/12/2009) en un total de (US\$ 46.214) se podría establecer la suma de (\$3.581.585) tomando la cotización oficial del banco nación al 22/8/2020 (fecha de elaboración del presente trabajo)

requisitos y modalidades de selección considerados pertinentes para cubrir los veinticinco (25) cargos de Experto en Gestión Pública.

Como cuestión central, se establecen las tareas específicas en las que se desempeñarán los EGP (Anexo I de la Resolución N° 23/09), que en términos generales, se definen con los alcances de colaborar, asesorar, asistir y participar. En cuanto a las temáticas para las cuales se especifican estas acciones se podrían agrupar en las siguientes:

1. Tareas relacionadas al (ProMeCI): las que abarcan desde la intervención en los proyectos que se formulen para ingresar a este programa y/o a sus subprogramas, como en la implementación de herramientas de mejora de la calidad incluidas en el mismo. Entre estas labores se contemplan todas aquellas relacionadas a mejorar la calidad de gestión de la Administración Pública como así también aquellas orientadas a fortalecer los vínculos entre la Sociedad y el Estado.

En este sentido, se espera de los Expertos desempeñen “un rol activo y proactivo” como “agente de cambio” dentro de la APP, promoviendo, con su asesoramiento y asistencia técnica en organismos, “el cambio cultural hacia la mejora continua de la calidad institucional, la satisfacción y participación del ciudadano”.

2. Cuestiones de gestión organizacional: tareas relacionadas con el análisis y diagnóstico organizacional de cada organismo, con los objetivos estratégicos y operativos, estructuras organizativas 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).

Sobre este punto, se resaltan las tareas relacionadas con la elaboración del marco legal necesario en materia de políticas y gestión pública.

3. Otros: se contempla la participación en labores vinculadas al Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública, de la Red de Modernización de la APP y jornadas o eventos relacionados con la Mejora de la Calidad Institucional, Modernización del Estado y Gestión Pública, que sean programados por la Subsecretaría de Modernización del Estado.

Como tarea específica de acción se establece la de “elaborar y presentar anualmente, material teórico, en forma individual o conformando equipos con otros expertos; que

contribuya a aumentar y mejorar los conocimientos de la gestión pública y la modernización del Estado”.

En segundo lugar, en función de estas acciones determinadas se desarrolla el perfil del EGP considerando las siguientes características:

1. Competencias ético institucionales: basadas en el compromiso ético como agente de cambio cultural en la APP; 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 la Provincia sobre administración financiera del Sector Público y administración de personal; la habilidad de comprensión del entorno organizacional específico de la APP y capacidad para gestionar redes y coordinar programas en dicho ámbito, integrando y fortaleciendo el flujo de informaciones, 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).

Sobre esta base, se establecieron cincuenta (50) cupos disponibles para el ciclo 2010 del Programa de Especialización en Gestión Pública, y se fijó como plazo de inscripción el período comprendido entre el 18/12/2009 y el 15/1/2010, determinando que no serían admisibles las presentaciones de solicitudes con posterioridad al plazo definido. (Artículo 2 y 7, respectivamente), No obstante ello, considerando que la cantidad de inscriptos resultó exigua en relación a los cupos disponibles para proseguir con las siguientes etapas del Programa, se

prorrogó el plazo de inscripción hasta el 5 de febrero. (Resolución N° 1/10 del 14/01/10 del entonces titular de la SSME, Francisco Verbic).

En igual sentido, bajo los argumentos de “garantizar a todos los interesados transparencia e igualdad en el procedimiento, evitando la posible vulneración de derechos”, se reabrió la inscripción por un plazo de diez (10) días a partir del 02/06/10 (Resolución N° 1 del Subsecretario de Modernización del Estado, Omar Abdul El Kadri)

Al respecto, en la entrevista realizada a Fernando Ciancio Costa, éste nos comenta:

“Con el cambio de gestión, el proyecto es tomado por la gestión siguiente (El Kadri) y avanzan con la idea de que la formación la realice la UNTREF. El Kadri lleva adelante la selección, pero ya con una idea distinta de la que había concebido por sus predecesores.

En referencia a la convocatoria para el proceso de selección de los cincuenta (50) aspirantes, si bien se establece que será de carácter amplio, solo se prevé invitar al personal que de la planta permanente de la APP, que además reuniera los requisitos establecidos al momento de su inscripción (cfr. artículo 3° y Anexo N° 2 de la Resolución N° 23/09).

En referencia a los requisitos, se estableció, además de la pertenencia a la planta permanente de la APP, una edad de entre veinticinco (25) y cincuenta (50) años preferentemente, y estar en desempeño efectivo de actividades en la APP. (artículo 4° del Decreto N° 2133/09 y Anexo N° 2 de la Resolución N° 23/09). Por su parte, la ficha de inscripción estaría disponible en la página web de la DPGP (www.dpgp.sg.gba.gov.ar), la cual debía imprimir, suscribir por el aspirante (con carácter de declaración jurada) y entregarse junto con la documentación respaldatoria en las oficinas de la Dirección mencionada (artículos 6°, 8° y Anexo N° 4 de la Resolución N° 23/09).

En cuanto a la publicidad y comunicación del Programa, se estableció que debería efectuarse una amplia difusión y publicidad en todas las etapas del proceso de selección, para lo cual se debía invitar a todo el personal que reuniera los requisitos. Asimismo, para la difusión de la convocatoria y de los resultados del proceso de evaluación se reglamentó la publicidad del correspondiente acto administrativo emanado por la SSME⁵ (artículos 5° y 10 de la Resolución N° 23/09).

⁵ Para ambos casos se considera la difusión en el sitio web de la Secretaría General de la Gobernación (www.sg.gba.gov.ar), la página web de la Subsecretaría de Modernización del Estado (www.modernizacion.gba.gov.ar) y la de la Dirección Provincial de Gestión Pública (www.dpgp.sg.gba.gov.ar). Asimismo, se establece la publicación en el Boletín Oficial; en diarios de amplia circulación, y a través de las correspondientes Direcciones delegaciones de Personal dependientes de la Dirección Provincial de Personal.

Por lo relevado en el expediente administrativo N° 2100-42201/09, podemos afirmar que efectivamente fueron utilizados todos los medios de difusión que la Resolución instruí a utilizar. Sin embargo, dentro de los límites de esta investigación, no se ha encontrado evidencia que verifique que dicha invitación se haya realizado solo para aquellos agentes que cumplían los requisitos, tal como lo exigía la reglamentación.

Con respecto al proceso de selección, estuvo a cargo de un Comité de Selección Ad Hoc, responsable de evaluar y seleccionar a los postulantes para el ingreso al Programa (artículo 9° y Anexo N° 5 de la Resolución N° 23/09), para lo cual se establecieron tres (3) instancias sucesivas y excluyentes:

Etapa 1 - Solicitudes de Inscripción: el Comité analizó el cumplimiento de los requisitos para el ingreso y evaluó los antecedentes informados por los aspirantes en la solicitud de inscripción. Podrían ser seleccionados en esta etapa un máximo de quinientos (500) postulantes, en función de los mejores puntajes obtenidos.

En relación a los criterios de ponderación de antecedentes curriculares, se estableció una ponderación específica desagregada en cuatro (4) segmentos distintos: 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) (Resolución N° 24/09 - SSME - Gorgal). En base a dicha ponderación, se estableció la siguiente escala de resultados posibles:

1. Insuficiente / insatisfactorio: menos de 30 puntos
2. Regular: de 31 a 50 puntos
3. Satisfactorio: de 51 a 70 puntos
4. Muy satisfactorio: más de 71 puntos

De acuerdo a esta categorización, se estableció que, para ser convocados a la próxima etapa del proceso de selección, los postulantes debían alcanzar un puntaje mayor a cincuenta (50) puntos, lo que representaría que los aspirantes se encontraban entre los niveles de calificación satisfactorio y muy satisfactorio.

Del análisis de las tres (3) primeras Actas del Comité de selección resultó que, de un total de cuatrocientos catorce (414) solicitudes de inscripción evaluadas, solo el 3% (13 postulantes)

superaron los cincuenta (50) puntos de la calificación “satisfactoria”, quedando el resto de los puntajes obtenidos en el segmento “regular”.

En este escenario, y en base a los resultados obtenidos, se tomó la decisión de modificar el criterio de ponderación, estableciendo un puntaje mínimo de treinta (30) puntos para acceder a la etapa siguiente, lo que significó que podrían ser seleccionados a partir del nivel “regular” (Resolución N° 2 de la SSME, por entonces a cargo de Francisco Verbic). Dicha modificación elevó la cantidad de postulantes a ciento veinte (120).

Posteriormente y bajo los nuevos parámetros de ponderación, se llevó a cabo la tercera convocatoria que, en razón del cambio de titularidad del área de la SSME, fue efectuada por el sucesor de Francisco Verbic, Subsecretario Omar Abdul El Kadri; en el marco de cuyo llamado se incorporaron un total de quince (15) candidatos más.

Etapa 2: Evaluación de conocimientos generales y específicos: esta fase implicaba la realización de un examen escrito por parte de los aspirantes, mediante el cual se indagarían conocimientos en relación a tres ejes:

1. Conocimientos conceptuales básicos sobre gestión pública;
2. Conocimientos básicos sobre planificación, investigación y herramientas en el ámbito de la administración pública;
3. Conocimientos básicos de la normativa legal y los procedimientos de la APP.

Se estableció que podrían ser seleccionados en esta etapa, un máximo de cien (100) postulantes, de acuerdo a los mejores puntajes obtenidos.

Sin embargo, resulta importante destacar que, de acuerdo a información relevada durante la entrevista realizada a Fernando Ciancio Costa (en su rol de AG con destino en la SSME), esta Etapa no se sustanció.

Etapa 3: Entrevistas personales: requería la realización de entrevistas a cada uno de los postulantes para seleccionar un máximo de cincuenta (50) personas. Sobre este punto no se definieron los criterios de evaluación o parámetros de ponderación. A su respecto, en el marco de la entrevista realizada a Fernando Ciancio Costa éste recuerda:

“En cuanto a la selección, hubo más discrecionalidad que si se referencia con el cuerpo de AG. Los ingresantes tuvieron una entrevista personal con El Kadri, de la que

también participó la entonces Directora de Estructuras, quien era abogada y participó en esas reuniones. En cambio AG tuvieron 4 momentos en su proceso de selección. Las dos primeras pruebas fueron anónimas, y tuvieron instancia de entrevista en el momento de la evaluación psicológica y la grupal. En este caso fue un mix, una entrevista con preguntas, estilo examen. Los entrevistados no tenían anticipación de en qué consistiría la entrevista”.

Finalizadas las instancias detalladas, el Comité de Selección estableció la nómina de cincuenta (50) agentes que resultaron preseleccionados para ingresar al Programa de EGP. Ello se realizó sobre la base de los resultados de las entrevistas personales, los antecedentes y los documentos brindados en las solicitudes de inscripción (Acta N° 4, del 2/08/10 del Comité de Selección, refrendada por Resolución N° 4 de la SSME).

Los agentes seleccionados para ingresar al Programa y comenzar a cursar la Especialización prevista como capacitación, debieron suscribir compromisos de continuidad por un período mínimo de tres (3) años de prestación de servicios reales y efectivos en la APP, bajo apercibimiento de reintegrar al erario público provincial una suma de dinero (artículo 7° del Decreto N° 2133/09 y Resolución N° 23 artículo 11 y Anexo N° 6).

V.b.3) El Programa de Especialización en Gestión Pública

La resolución N° 23/09, también regulaba lo atinente a la capacitación de los aspirantes a los cargos de EGP. En su Anexo 3, establecía su estructura sobre tres (3) ejes formativos:

Eje 1: JURÍDICO, ADMINISTRATIVO, ECONÓMICO Y POLÍTICO (Principios constitucionales y políticas públicas; Régimen Jurídico Administrativo en la Provincia de Buenos Aires; Economía en el sector público: Planeamiento financiero y presupuestario Análisis Político);

Eje 2: TEÓRICO CONCEPTUAL (Gestión Pública: debate contemporáneo; Gestión de Calidad en políticas públicas; Arquitectura Organizacional; Planeamiento Estratégico); y

Eje 3: METODOLÓGICO (Metodología de investigación en gestión pública; Sistema de Información para la toma de decisiones; Elaboración y gestión de proyectos; Monitoreo y evaluación).

En cuanto a la duración total del Programa, disponía un término de nueve (9) meses, con un total de cuatrocientas veinte (420) horas académicas.

De la experiencia analizada, surge que finalizado aquél, los participantes que asistieron y aprobaron todos los módulos, obtuvieron el Diploma de Especialista en Gestión Pública otorgado por la UNTREF; y que los mejores veinticinco (25) promedios conformaron la nómina de agentes propuestos para ocupar los cargos de EGP, en función de un orden de mérito. (Decreto N° 2.133/09 y Resolución N° 23/09 de la SSME).

En este marco, con fecha 2 de noviembre de 2011, se elevó al Poder Ejecutivo la nómina de los agentes que aprobaron el Programa de Especialización (36 personas) y la nómina de aquéllos que alcanzaron los mejores veinticinco (25) promedios para cubrir los cargos de EGP (Resolución N° 34 de la SSME).

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

Como resultado, dicha propuesta fue materializada en la designación de los EGP, mediante el Decreto N° 209 del 13 de mayo de 2013.

Del análisis del recorrido realizado en los párrafos precedentes, se desprende que este proceso no estuvo exento de imprevistos, de cambios que impactaron de lleno en la planificación originariamente planteada, y que estuvieron estrechamente vinculados a las sucesiones de funcionarios que, en un período tan exiguo de tiempo, estuvieron a cargo del área impulsora. A este respecto, surge de la entrevista realizada a Fernando Ciancio Costa que “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”.

Esta circunstancia que denota de qué manera la ejecución de las etapas del Programa fue llevada a cabo por diferentes gestiones, nos resulta un dato relevante para el análisis del bajo grado de institucionalidad que el proyecto refleja hasta la actualidad.

Gráfico N° 2

Funcionarios a cargo del Programa desde 2009 hasta 2013

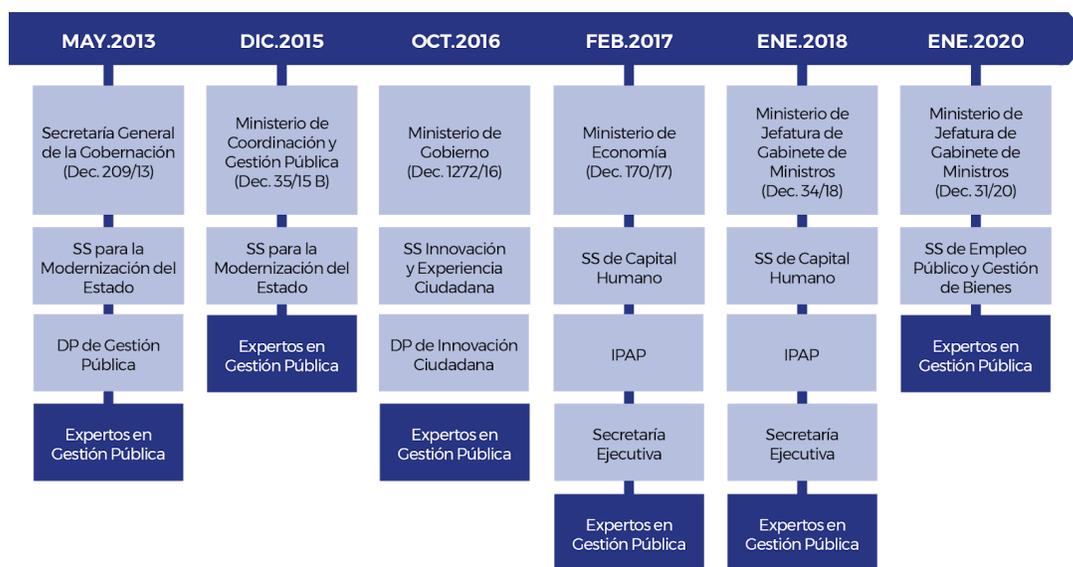


Fuente: Elaboración propia

V. c) Dependencia funcional de los EGP

Gráfico N° 3

Línea de tiempo de la dependencia funcional del Cuerpo de Expertos



Fuente: Elaboración propia sobre normativa provincial publicada en el sitio Sistema de Información Normativa y Documental Malvinas Argentinas (<https://normas.gba.gob.ar/>).

La circunstancia descrita anteriormente, también ha alcanzado, a lo largo de los años de vigencia del programa bajo análisis, a las estructuras orgánicas dentro del Poder Ejecutivo, las

cuales han sufrido diversas modificaciones que impactaron a los EGP desde el inicio de su función, a partir del formal nombramiento de sus miembros en el año 2013, hasta la fecha. Tal como ilustra el Gráfico N° 3, la instrumentación, coordinación de actividades y dependencia funcional de los EGP ha sido encomendada a cinco (5) organismos diferentes, en un lapso temporal de siete (7) años.

Como se ha mencionado anteriormente, la designación de los EGP fue formalmente establecida mediante el Decreto N° 209/2013, y por un plazo máximo de 5 (cinco) años. En su origen, estos cargos dependían funcionalmente de la entonces DPGP, dependiente de la SSME y en el ámbito de la SG, como órgano con rango ministerial, dependiente del Poder Ejecutivo.

Como resultado de las elecciones acaecidas en octubre del año 2015 y ante el cambio de gestión de gobierno y, consecuentemente, de las autoridades que las mismas aparejaron, sobrevino la sanción de una nueva Ley de Ministerios para la PBA N° 14.803, mediante la cual fue suprimida la jurisdicción de la Jefatura de Gabinete.

Por su parte, en el marco de esta reforma del aparato organizacional del Poder Ejecutivo provincial, se creó el Ministerio de Coordinación y Gestión Pública como área competente para intervenir en las cuestiones estratégicas transversales, elaboración y seguimiento presupuestario, la coordinación de los planes de acción vinculados al desarrollo integrado de las políticas públicas y el diseño y ejecución de acciones, planes y proyectos en materia de reforma administrativa, participación ciudadana, modernización de la gestión y de los servicios al ciudadano, entre otras.

En este marco, se estableció que este nuevo Ministerio absorbería la estructura de la SSME, lo que a su turno aparejó el movimiento del equipo de EGP al ámbito del Gabinete de dicha Subsecretaría (cfr. Decreto de Estructuras N° 35/15 B y su modificatorio Decreto N° 341/16).

Tan solo diez (10) meses después, en el mes de octubre del año 2016, y justificado en la necesidad de efectuar un reordenamiento estratégico y crear la Subsecretaría de Innovación y Experiencia Ciudadana en el ámbito del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, fue sancionado el Decreto N° 1272/16. A través de esta norma, se determinó que los EGP estarían coordinados y supervisados por la Dirección Provincial de Innovación Ciudadana.

Seguidamente, en diciembre de ese mismo año, se sancionó una nueva Ley ministerial N° 14.853; de cuyo texto se desprende la eliminación del Ministerio de Coordinación y Gestión

Pública creado en diciembre de 2015, y la creación del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros.

Esto dió lugar a que, pasados cuatro (4) meses desde su establecimiento en el Ministerio de Gobierno, y tras el dictado en el mes de febrero del siguiente año del Decreto N° 109/2017, los EGP dejaron de pertenecer al ámbito del Ministerio de Gobierno, quedando virtualmente suspendidos, en tanto ninguna estructura los incluía. Esta incertidumbre se mantuvo hasta el mes de junio de ese año cuando, en oportunidad de reglamentarse mediante el Decreto N° 170/17-E la estructura funcional del Ministerio de Economía (tercera cartera ministerial a la que se los asociaba funcionalmente en el lapso de 18 meses), los EGP pasaron a depender de la Secretaría Ejecutiva del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), en el ámbito de la Subsecretaría de Capital Humano.

Un (1) año pasaría hasta que, luego de la nueva Ley de Ministerios N° 14.989, se promulgara el Decreto N° 34/18 estableciendo la nueva estructura del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros. A través del anexo de absorciones de dicha norma, se estableció la nueva dependencia funcional de la Subsecretaría de Capital Humano en esa cartera, conjuntamente con el traslado del IPAP y las acciones encomendadas a los EGP.

Llegado este momento los 5 (cinco) años de duración de los Expertos en sus cargos estaba llegando a su fin. Consecuentemente, y atención a la necesidad de continuar con la iniciativa en base a las experiencias recogidas, se suscribe en el año 2019 el Decreto N° 670/19 prorrogando su vigencia hasta el 31 de diciembre de dicho año.

Por último, a raíz del cambio de gestión producido en virtud del resultado electoral del mes de octubre de 2019, fue sancionada la nueva Ley de Ministerios N° 15.164, reglamentando a través del Decreto N° 31/20 la nueva estructura dependiente del Jefe de Gabinete de Ministros. En esta, las acciones relacionadas a los EGP, continúan encomendadas a la misma subsecretaría (ahora renombrada como Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes, en adelante SSEPyGB), aunque en dicho acto se modifica la dependencia de los mismos, dejando de formar parte de las directivas de la Secretaría Ejecutiva del IPAP.

Al respecto, Agustín Robla, actual Subsecretario de Empleo Público y Gestión de Bienes expresa en oportunidad ser entrevistado en el marco de la presente investigación que, al momento de asumir la gestión mantuvieron reuniones con los EGP, quienes informaron que se acercaba la finalización de sus cargos. Además, cuenta que se hallaron dos (2) expedientes

distintos, iniciados ambos en 2019 por la gestión saliente, uno de ellos impulsando la prórroga en la vigencia de los cargos de los EGP, y el otro para dar de baja los mismos. En dicho sentido comenta que en ese momento tomaron dos (2) decisiones junto al Jefe de Gabinete:

por un lado darle continuidad prorrogándolo a través de un decreto, por un (1) año, con la finalidad de evaluar el funcionamiento, ver de qué se trataba el programa, hacer una evaluación propia y eventualmente tomar la decisión de dar continuidad o no al cuerpo. En segundo lugar, alojarlo en el gabinete de la subsecretaría para que funcionalmente dependa directamente de la misma.

Sobre este particular, puede evidenciarse el impacto de la pandemia por coronavirus COVID-19 en la demora de seis (6) meses que requirió aprobar una nueva prórroga, la cual fue formalmente dictada en junio del 2020 a través del Decreto N° 436/20, extendiendo nuevamente su vigencia por un (1) año hasta el día 31 de diciembre de 2020. En esa línea, el entrevistado indicó que “la complejidad de lo que nos toca vivir hoy, cuarentena de por medio, complica las cuestiones cotidianas y es un año atípico para todos como para tomar decisiones sobre algunas cuestiones puntuales”, agregando que llegado el momento, luego de evaluar durante este período el desempeño del Cuerpo, decidirán con el Ministro si efectivamente se continuará, y por cuánto tiempo, con la designación de los agentes en sus cargos de Expertos.

Teniendo en cuenta el contexto relatado, la descripción de las actividades desarrolladas por los miembros de este equipo de agentes que se desarrollará a continuación, se hará sobre la base de la normativa vigente a la fecha.

V. d) Funcionamiento y actividades del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

El Cuerpo de Expertos en Gestión Pública, según los términos establecidos en el Decreto provincial N° 2133/2009, tiene formalmente encomendada la función de asistir a las distintas jurisdicciones, ya sean estas pertenecientes a la APP o municipales, en la toma de decisiones gubernamentales y de brindar el apoyo técnico para la implementación de procesos innovadores que respondan a la búsqueda de mejoras en la gestión a través de diferentes actividades de asesoramiento, investigación, coordinación, entre otras.

Sus lineamientos de funcionamiento responden al ordenamiento aprobado mediante la Resolución N° 7, del 9 de agosto del año 2013, dictada por la entonces SSME (órgano del que,

como hemos señalado, dependía este cuerpo de agentes), y que oportunamente instrumentó el Reglamento que rige el ejercicio del cargo de EGP y su desempeño.

El mencionado Reglamento, define inicialmente los alcances de las actividades de los EGP, el establecimiento de su apoyo en la forma de asistencia; la organización de las mismas en lo referente a su asignación formal, criterios de selección y duración; deberes y responsabilidades de los EGP; tareas de coordinación interna; evaluación de desempeño en el marco de un proceso de mejora continua; y demás características que hacen al correcto desenvolvimiento de los EGP en el ejercicio de sus funciones.

No obstante, posteriormente, dicho acto fue modificado por la Resolución N° 2/16 de la misma dependencia, introduciendo cambios sustanciales sobre su funcionamiento. Su variación más importante se observa en la derogación de la función de asistencia a la coordinación, y en la sustitución de los Anexos en los que se detallan los documentos Modelo a utilizarse. Resulta pertinente señalar que, no obstante lo referido, en el marco de la entrevista realizada al actual Subsecretario Agustín Robla, este manifestó que dichas tareas continúan siendo ejercidas por una persona de su gabinete. Plan de Trabajo de Asistencia Técnica.

V.d.1) Formalización de las solicitudes de Asistencia Técnica (AT) y asignación de EGP

Las funciones de asistencia de los EGP, pueden ser provistas de distintas maneras según el ámbito en que estas acciones sean realizadas. Por una parte, hacia el interior de la organización de la que dependen, y por el otro orientada a jurisdicciones externas a la misma. Para el primero de los casos, el Reglamento identifica a las mismas como Colaboraciones y su formalización es dada luego de efectuada una solicitud remitida a la Subsecretaría, por parte de cualquiera de sus Direcciones Provinciales dependientes.

Para el segundo supuesto, sus funciones son provistas con carácter de Asistencia Técnica (en adelante AT) y, de acuerdo a como se encuentra reglamentado su funcionamiento en la actualidad, dichas acciones son iniciadas a través de una solicitud realizada formalmente por el organismo interesado, suscripta por funcionario con rango no inferior a Subsecretario, en cuyo detalle fundamentan expresamente la necesidad de apoyo técnico especializado para conseguir herramientas que favorezcan el fortalecimiento organizacional y la mejora de los procesos necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

Esa definición no es casual, sino que busca establecer que la función del Cuerpo, a través de las mismas, 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 órgano que trabaje en forma conjunta con la jurisdicción interesada, siendo esta última la que de forma internalizada pueda detectar las oportunidades de mejora y decida, diseñe e implemente las soluciones que más se adecuen a sus posibilidades.

Esto resulta de suma importancia, ya que al ser los propios interesados quienes definen los objetivos y medios que requieren para la mejora de sus procesos de trabajo, y que estas propuestas se desarrollan desde el interior de las organización redundando en que la implementación y cumplimiento de las nuevas modalidades y mejoras se desarrolla de manera más sencilla, el propio organismo puede reconocer cuales son las herramientas cuya aplicación resulta más factible y también produce que las mejoras se sostengan en el tiempo.

En este sentido, al ser consultado respecto de la modalidad de trabajo mediante AT, Robla expresa: “me parece atinada la lógica que tienen los expertos y expertas, en el sentido de un cuerpo que trabaje a través de asistencias técnicas o colaboraciones”. Luego agrega que “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 en función de la asistencia o colaboración que es solicitada”.

Tanto las AT como las Colaboraciones representan, en definitiva, el espacio de trabajo y asesoramiento en el que los propios organismos interesados, con la colaboración experta de los profesionales que la Coordinación asigna, generan los procesos de cambio y fortalecimiento organizacional. En cualquiera de los casos, a efectos administrativos, para su seguimiento y evaluación, ambas modalidades deben cumplir las formalidades establecidas en el Reglamento para las Asistencias Técnicas.

Como dato relevante que mencionan en las entrevistas con las coordinadoras es el hecho que muy a menudo que las AT vienen por contactos personales de algún EGP con personal del organismo que requiere la AT.

V.d.2) Inicio de la AT

Al enfrentar una situación o una temática específica que tenga por objeto la mejora de los procesos o el fortalecimiento de la calidad institucional, que demande la consulta o

asesoramiento de los EGP, los organismos interesados deben requerir formalmente dicha asistencia, a fin de que sea sometida a un análisis para verificar su procedencia y viabilidad.

Según Diazzi, Pagani y Pau (2018), la mayor parte de las solicitudes se deben a problemas y oportunidades de mejora surgidos en contextos burocráticos cambiantes, que requieren la toma de decisiones complejas en el marco de proyectos que requieren, entre otros, de cambios en la gestión política, incorporación de nuevos sistemas y aplicativos informáticos, cambios normativos, conflictos gremiales.

El primer acercamiento entre las partes, y el inicio de las actividades formales, se concreta entonces con una solicitud remitida por escrito a la SSEPyGB, actualmente a cargo de los EGP, conteniendo el detalle de la colaboración pretendida. En dicha forma, debe consignarse tanto la problemática que será abordada, los resultados que se intentarán obtener con la asistencia, y la descripción de los roles o perfiles de EGP que consideren necesarios para la realización de las actividades. Por otra parte, al ser un trabajo que el propio asistido emprenderá desde el interior de su organización, debe detallar los recursos que éste destinará al efecto, tanto humanos como financieros.

Con la información presentada por el funcionario solicitante, previo a su aceptación, la Subsecretaría realiza un análisis preliminar por medio del cual se evalúa su viabilidad en función de criterios de elegibilidad que favorezcan a una correcta implementación de la asistencia, a saber:

- Identificación de las necesidades del organismo: en este caso se analiza la problemática planteada y se corrobora si para obtener mejores soluciones o resultados se requiere de la intervención de especialistas.
- Correspondencia entre la problemática y los saberes: en este punto se verifica que dentro del plantel de los profesionales Expertos existan los perfiles con la formación necesaria para atender el requerimiento del organismo. Debe constatarse que la problemática sea abordable desde la formación obtenida por los agentes tomando en cuenta su formación de base, la obtenida durante el Programa de Especialización en Gestión Pública y el resultado de sus actividades de capacitación continua.
- Verificación de los antecedentes: se analiza en esta etapa la experiencia previa de los EGP, obtenida en AT realizadas previamente, priorizando la asignación de las tareas a aquellos que posean antecedentes en la resolución de situaciones similares.

Sobre esta cuestión, el actual subsecretario indica que “se va hablando informalmente con las jurisdicciones, vamos viendo la carga de trabajo sobre asistencias que tiene cada experto, analizamos las necesidades de las jurisdicciones y en función de ello las vamos asignando”. Por otra parte, indica que otro criterio de aceptación tiene relación con la capacidad de respuesta que tiene el equipo para poder cumplir con lo solicitado, siempre teniendo en cuenta no sobrecargar a los agentes, o no poder cumplir con las expectativas que tengan las jurisdicciones.

Otra cuestión importante que es tenida en cuenta, de acuerdo a lo expresado por Celina Andreassi, actual coordinadora del Cuerpo, es conformar los equipos con agentes que tengan una buena dinámica de trabajo entre ellos. En la misma línea, Ana De Pascale, ex coordinadora durante los primeros meses del año 2016, agrega que la definición de los grupos se hacía en reuniones periódicas, en forma consensuada con los Expertos luego de analizar los pedidos de AT, buscando una rotación de tareas y no encasillar a ninguno en temáticas determinadas.

En caso que, efectivamente, la solicitud se considere procedente y pueda conformarse un equipo interdisciplinario con los roles que resulten competentes para la AT, la Subsecretaría formaliza, a través de una Resolución, la asignación de la AT al grupo de trabajo instruyendo el comienzo de las actividades y el plazo de duración que tendrá el proyecto.

En función de ello, destacando como punto fuerte de los EGP, Robla relata: “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”.

Cabe aclarar que, la norma establece un plazo máximo de 6 (seis) meses por AT, el cual puede ser prorrogado por única vez, por un período igual, solo por cuestiones debidamente fundadas. En dicho supuesto debe suscribir una nueva Resolución indicando su extensión. En esta línea, respecto de las labores en el sitio de la jurisdicción, debe evidenciarse que la reglamentación limita además la concurrencia de los agentes a las dependencias del organismo analizado, no pudiendo ésta superar los 3 (tres) días por semana.

Al respecto Fernando Ciancio Costa menciona:

Tener un lugar propio, horario, sectores por donde se transita, son indicadores que las organizaciones burocráticas toman como referencia. Los vínculos con la gente, con la línea, con los funcionarios, con otros organismos, te da un lugar y te permite gestionar mejor. En las asistencias actuales con mecanismo toco y me voy, también se corre el riesgo de que haya cambios de funcionarios en el área.

Así, se da inicio a las tareas iniciales, es decir, la realización de los primeros análisis de viabilidad y factibilidad. A ese respecto, Diazzi et al. (2018) asimilan dichos conceptos como la posibilidad de concretar la asistencia, que la misma es la capacidad de ser asimilada por el medio intervenido y que la factibilidad dependerá del análisis y evaluación de los diferentes medios disponibles para materializar la intervención.

El equipo de trabajo, de acuerdo a documentos de los EGP no puede superar los tres (3) profesionales por AT. El trabajo comienza por recabar información acerca del organismo a intervenir, con el objeto de formular un análisis organizacional integral.

Mediante la solicitud y análisis de documentación, la realización de entrevistas, observaciones, visitas y todo aquello que permita definir lo más acertado posible las problemáticas situacionales. De esta manera, se busca reconocer aspectos sobresalientes de los procedimientos y el funcionamiento normal y las opciones de intervención.

De allí se desprenden dos (2) aspectos que determinan la forma en que continúa la relación de trabajo con los EGP. En primer lugar, la posibilidad de diagnosticar problemáticas adicionales no relevadas por el interesado y la necesidad de realizar un ajuste de lo solicitado inicialmente en el requerimiento de AT. Por otra parte, el análisis preliminar resulta necesario para obtener pautas para definir el alcance de la asistencia y contribuir a la delimitación de las responsabilidades de las partes.

V.d.3) Plan de Trabajo

De las acciones descritas deriva el Plan de Trabajo de la AT, un documento cuyo modelo fue aprobado en conjunto con el Reglamento en donde, siguiendo determinados parámetros pre-establecidos, las partes dejan asentadas las definiciones finales: el diagnóstico de la situación inicial, los alcances de la AT, la definición de las metas y resultados esperados, planificación de actividades, cronograma y tiempos de trabajo y los responsables que asignará cada una de las partes en cada una de las etapas del proceso.

Refiere al respecto, la entonces coordinadora de los EGP, Ana De Pascale que:

siempre se promovió un diálogo abierto y directo con quienes eran los/as interlocutores/as de organismos o de municipios, y se llegaba a un consenso en la definición de metas y de indicadores para medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la intervención del equipo en los organismos o en los municipios.

Sin embargo, al ser esta una planificación conjunta y que los organismos están inmersos en una coyuntura política y operativa que puede afectar su ejecución, a lo largo de todo el período de tiempo que lleve desarrollar la AT, el Plan de Trabajo es sometido a revisión permanentemente, pudiendo verse modificada la finalización de las tareas de asistencia y la implementación de sus resultados. Por esta razón los EGP definen que la finalización de las AT se realiza en forma gradual.

Como se ha descrito anteriormente, el objetivo primordial de las AT consiste en colaborar para que el mismo organismo interesado genere procesos de cambio que fortalezcan sus capacidades institucionales. Para que esto suceda, como indica Ana de Pascale, desde la coordinación se evalúa el nivel de compromiso y presencia de los interlocutores del organismo, resultando sumamente importante que los mismos se encontraran comprometidos con la asistencia solicitada. Por lo tanto, si puede trabajarse en forma articulada con el grupo de profesionales del Cuerpo, el Plan pueda definirse en forma conjunta y acordarse de forma tal que pueda ser cumplido en tiempo y forma, y que las conclusiones e implementación de las propuestas de mejora planteadas en el informe final de la asistencia perduren en el tiempo.

V.d.4) Informes de avance y novedades

El cumplimiento del Plan de Trabajo y de la marcha de la AT está orientado hacia un proceso de gestión por resultados. Por este motivo, el seguimiento periódico de las tareas desarrolladas y el progreso de los objetivos iniciales es fundamental para visibilizar desvíos en la planificación y oportunidades de mejora. Dicha situación se va verificando en cada documento que los EGP producen a lo largo de la AT, en los que da cuenta del estado de avance y cumplimiento de los objetivos pre establecidos. Para ello, el trabajo de los EGP contempla dos (2) escenarios diferentes y sus modalidades de seguimiento, que en conjunto conforman la descripción de cada paso dado durante la asistencia hasta llegar a la producción del denominado Informe de Cierre.

Por una parte, la Resolución N° 7/13 y su modificatoria N° 2/16, aprueba entre sus documentos Anexos el identificado como Informe de Avance Trimestral de Asistencia Técnica. En el mismo, cada tres (3) meses, el equipo de EGP designado dará cuenta de las cuestiones operativas del proyecto de asistencia abordando, desde el punto de vista técnico, los controles y estado de situación de las tareas planificadas, el detalle de cumplimiento de las metas y

productos propuestos, corroborando los mismos contra los datos consignados en el Plan de Trabajo y los informes de avance que puedan haber sido informados previamente a la Subsecretaría.

Acerca de esta etapa, Robla indica que el Informe de Avance es para llevar un registro interno por parte de la subsecretaría acerca de la labor del equipo asignado y por dicha razón no se formaliza su aprobación intermedia con ningún acto administrativo. Aunque expresa que también existen instancias informales en las que puede haber algún comentario u observación, por lo que se habilita una comunicación con la jurisdicción asistida para que dar la posibilidad de descargo o devolución.

En segundo lugar, relacionado con lo expresado previamente, cabe aclarar que como cualquier ámbito político, el Poder Ejecutivo está sujeto a un proceso de cambio, que puede ser alcanzado desde la perspectiva estructural a través de la modificación de sus estructuras organizacionales, reemplazo de autoridades y funcionarios políticos, cambios permanentes en la agenda pública y sus implicancias en la priorización de planes y proyectos, así como los cambios normativos, todas estas causas que pueden afectar el cumplimiento de los cronogramas de trabajo planteados en los Planes de Trabajo.

Para estos casos, el equipo debe documentar las novedades o cambios que puedan producirse en el organismo, por medio del documento Informe de Novedades de Asistencia Técnica, de modo tal que pueda tomarse registro de cualquier variación o alteración en la dependencia, que pueda afectar el cumplimiento de lo planificado. Este mismo modelo de documento, es utilizado para situaciones en que por diversas cuestiones, como retrasos en la planificación o envergadura de la asistencia, las tareas aún no hayan finalizado.

A efectos de lo expuesto, Celina Andreassi expresa:

En muchos casos los expertos quedan en contacto con el organismo y a veces se puede retomar. Para eso también existe la figura de la suspensión de la asistencia. Es un estado intermedio y que permite una vez superado el obstáculo continuar la asistencia o si se ve que ya no se puede continuar se hace el informe de cierre se cierra la asistencia.

V.d.5) Informe final y cierre de la AT

Con un plazo máximo de treinta (30) días contados a partir de la finalización de las actividades planificadas en el marco de las AT, el equipo designado debe presentar el Informe de

Cierre de Asistencia Técnica, el cual tiene que ser suscrito asimismo por el funcionario solicitante. Dicho documento constituye la síntesis de la AT, en el que el grupo de trabajo dedicado de EGP expone las conclusiones finales en base a la comparación del diagnóstico inicial, las actividades planificadas, el cumplimiento de lo pactado por ambas partes y el servicio efectivamente prestado.

Allí se detallan, además, las propuestas de mejora que los EGP han generado para el organismo, entre las que pueden nombrarse planes estratégicos, manuales, procedimientos, entre otros productos que puedan haberse planteado en el Plan de Trabajo.

Tanto el Informe final como los informes de avance y novedades representan información que no se encuentra actualmente sistematizada, entendiéndose que se dificulta su registro y trazabilidad. En esa línea, Agustín Robla relata que se está delineando en el nuevo reglamento que toda la documentación referente a la AT sea incorporada a un único expediente electrónico⁶ para que, en caso de así requerirlo, pueda consultarse el mismo y de ese modo analizar sus diferentes etapas, desde el inicio al fin de la asistencia brindada por el Cuerpo de Expertos.

V. e) Coordinación de las tareas

La aludida Resolución N° 7/13, contemplaba en su artículo 2° la designación de un agente destinado a la asistencia de las labores de coordinación. Esta función, originalmente era asignada a un EGP, a quien se designaba formalmente por Resolución del Subsecretario a cargo, a partir de una terna propuesta por los mismos Expertos. Sin embargo, dicha función fue suprimida por la Resolución modificatoria de aquélla N° 2/16.

No obstante, resulta importante efectuar una descripción de las acciones encomendadas a quien cumplía el rol de coordinador, ya que las mismas, más allá de haber sido removidas de las responsabilidades asignadas a los EGP, fueron absorbidas y realizadas del mismo modo por funcionarios dependientes de la SSEPyGB. Esto último, atendiendo a las acciones encomendadas la misma, según lo establecido en su Decreto de estructura.

Así lo confirma Agustín Robla, quien indicó que al llegar a su función encontraron que “el cuerpo de expertos funcionaba con una persona que hacía, y sigue haciendo, las veces de coordinadora”.

⁶ 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).

El agente asistente de coordinación es el encargado de colaborar con el Subsecretario en todas las actividades vinculadas al trabajo de los EGP en el ejercicio de sus funciones. Además, deberá asistir con el seguimiento y control de la función de Experto, contribuyendo a la mejora continua del Programa. El artículo 8° del Reglamento establecía claramente las funciones asignadas a este agente coordinador, entre las que se hallan la asistencia en todo lo inherente a las tareas, obligaciones y seguimiento de los agentes; la colaboración en la evaluación de las solicitudes de AT, recomendando su procedencia y asignación; la administración de toda la documentación e informes enviados por los Expertos; la elevación de los planes de formación continua; entre otras.

Respecto de la función de coordinador, Robla expresó que, en base a la experiencia que ha tenido a la fecha, considera que es un rol necesario para el funcionamiento del equipo, tanto para la asistencia del subsecretario como para incorporar una lógica ordenadora en vistas de la dispersión de los agentes mientras ejecutan sus tareas. En función de ello, prevé volver a incorporar la figura en el nuevo reglamento que está trabajando la jurisdicción, aunque aclara que “en principio no sería una figura dentro del organigrama, es decir no se va a crear un nuevo cargo con función”

En este punto es fundamental considerar este mecanismo como un canal de comunicación y coordinación entre los miembros del Programa y el funcionario político a cargo. Al respecto Celina Andreassi menciona: “realizamos reuniones quincenales y la gestión siempre está invitada por defecto. A veces vienen medio aleatoriamente, cuando sus agendas se lo permiten”.

V. f) Evaluación de desempeño y mejora continua

Un punto relevante del desarrollo de las actividades de los EGP es su búsqueda por actualizar sus conocimientos, optimizar sus procesos y mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios prestados. Es así, entonces, que anualmente son sometidos en forma individual a una evaluación de desempeño efectuada por la SSEPyGB.

Y, si bien la reglamentación del empleo público de la PBA, encuadrado bajo la Ley N° 10.430, fija en su Artículo 34 que “el personal será evaluado por lo menos anualmente en forma permanente e integral, cualitativa y cuantitativamente”, debe destacarse que, a diferencia del resto de los agentes pertenecientes al Estado Provincial, las evaluaciones de desempeño realizadas a los miembros del Cuerpo, abarcan no sólo la valoración de sus superiores

jerárquicos directos sino también la apreciación dada por los funcionarios pertenecientes a las organizaciones que solicitaron la asistencia técnica de los mismos.

De esta forma, el balance de sus actividades es conformado por más de una fuente de información, permitiendo la obtención de una mirada integral de su desempeño y contar con la opinión de más de un actor involucrado.

Los resultados de dichas evaluaciones permiten a la SSEPyGB la obtención de indicadores para el análisis individual y colectivo del cuerpo, verificar si se han ejecutado los planes propuestos y cumplido los objetivos y las obligaciones encomendadas para, de ese modo, detectar necesidades de formación para la mejora continua de sus actividades y desarrollar acciones tendientes a la excelencia e innovación.

Conforme lo estipulado en las Resoluciones N° 7/13 y N° 2/16, la metodología para el desarrollo de las evaluaciones está dado por los procedimientos incorporados en los documentos que se incluyen en su Anexo N° 3, valorando si el cumplimiento de sus obligaciones y actividades ha superado el 60% (sesenta por ciento) o si el mismo ha estado por debajo de dicho valor. Para ello, haciendo el análisis sobre los siguientes registros y evidencia documental:

1. Por una parte, la Subsecretaría se nutre de las encuestas de satisfacción que envía a los organismos intervenidos durante los primeros días del mes de octubre. Las mismas son conformadas en base a tres (3) criterios o indicadores de calidad, con una escala de muy satisfactorio a poco satisfactorio:
 - a. Cumplimiento de los productos acordados en el Plan de Trabajo.
 - b. Compromiso del equipo de Expertos asignado a la AT.
 - c. Desempeño profesional del equipo de Expertos.
2. Documentación que debe presentar el Experto durante los primeros cinco (8) días hábiles del mes de noviembre:
 - a. La documentación que debe presentar el Experto en relación con todas las asistencias técnicas y colaboraciones de las que ha sido parte, incluyendo planes de trabajo, informes de avance y novedades e informes de cierre.
 - b. Certificaciones y resultados obtenidos en la participación en actividades de formación continua y capacitación realizadas durante en el período a evaluar.
 - c. Todos los elementos adicionales, entre los que se incluyen notas o comunicaciones de los organismos asistidos en virtud de la asistencia recibida.

3. Demostración del grado de compromiso evidenciado por el Experto y modo de cumplimiento de sus obligaciones como funcionario público.

Refiere Robla que, a los efectos de considerar las evaluaciones no son entendidos desempeños negativos aquellos supuestos en los que los Expertos hayan presentado retrasos en sus planes de trabajo consecuencia de una sobre asignación de asistencias. Aclara que, justamente es parte de la lógica del cuerpo que quien realiza las actividades de coordinación realice la distribución de tareas habiendo evaluado previamente los límites de funcionamiento de los EGP (en función de la cantidad de agentes), tratando de evitar cuellos de botella y dejando solicitudes pendientes para el momento en que la subsecretaría pueda dar respuesta.

En función de los resultados obtenidos, durante el mes de noviembre, el Subsecretario a cargo desarrolla la evaluación final de cada uno de los Expertos, conformando consecuentemente la Planilla de Evaluación de Desempeño por la que notifica al agente de su desempeño. Asimismo, en dicho documento, se establecen los compromisos de mejora para el siguiente período de evaluación, los que deberán ser aceptados expresamente por los evaluados.

Siguiendo esa línea, relata Agustín Robla que las evaluaciones de desempeño efectuadas a los agentes son tenidas en cuenta, asimismo, para valorar y definir el desenvolvimiento de los agentes en sus funciones:

Se entiende que es un cuerpo de excelencia al que se le requiere un grado de excelencia en las intervenciones. Al mismo tiempo la evaluación en el desempeño tiene que ser estricta y, en función de esa evaluación, se tiene que tomar la decisión eventualmente si la persona continúa o corresponde que cese en el cargo que está desempeñando. La evaluación de desempeño es un tema delicado e importante.

En cuanto a la sistematización de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los miembros del cuerpo y de las encuestas de satisfacción de las asistencias técnicas realizadas, ambas coordinadoras entrevistadas mencionaron que no se ha producido información estadística que dé cuenta del desempeño a lo largo del tiempo.

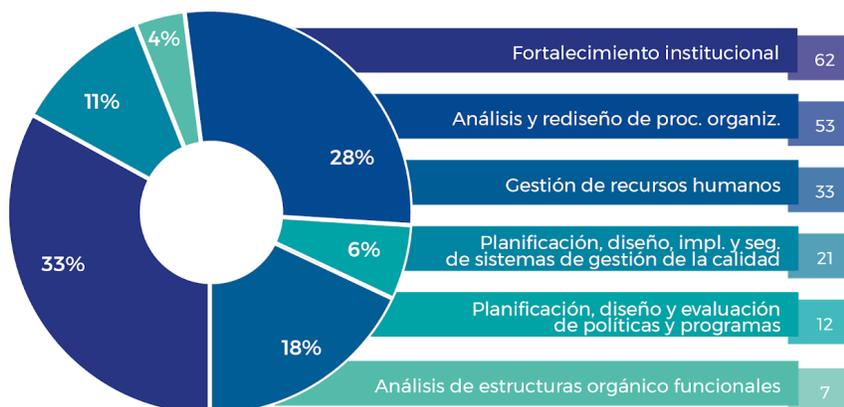
V. g) Resultados de las AT

En base al análisis de diversos documentos confeccionados por el Cuerpo de Expertos en Gestión Pública, puede verificarse que, entre los años 2013 y 2019, sus acciones han sido enfocadas en diferentes temáticas, todas ellas orientadas a la mejora de la gestión pública. De

acuerdo a los datos obtenidos puede agruparse a las mismas de acuerdo a lo detallado en el Gráfico N° 4:

Gráfico N° 4

Temáticas de las Asistencias Técnicas realizadas entre 2013 y 2019

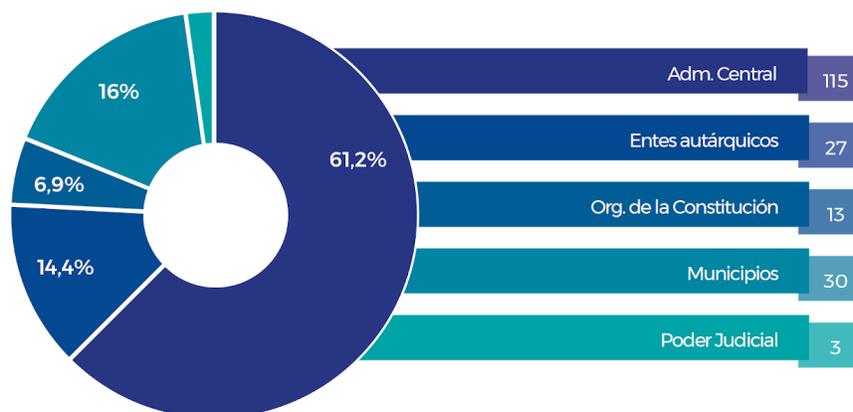


Fuente: Memoria Expertos en Gestión Pública 2013-2019

Por otra parte, en el Gráfico N° 5, puede observarse que una gran variedad de organismos y jurisdicciones han sido alcanzados por las AT realizadas por los EGP. Aunque, de los datos analizados se destaca que la mayor parte de las labores de los Expertos han sido desarrolladas para organismos pertenecientes a la Administración Central de la Provincia de Buenos Aires:

Gráfico N° 5

Organismos y jurisdicciones asistidas entre el año 2013 y el mes de agosto de 2019



Fuente: Memoria Expertos en Gestión Pública 2013-2019

Del mismo modo, mediante el Gráfico N° 6, se visualiza la información analizada, relativa a las respuestas brindadas por los organismos asistidos mediante la realización de las encuestas de satisfacción, considerando los tres (3) criterios o indicadores de calidad mencionados anteriormente, evidenciando una respuesta favorable sobre los resultados generales de las AT.

Gráfico N° 6

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



Fuente: Memoria Expertos en Gestión Pública 2013-2019

La información obtenida permite evidenciar que en los seis (6) años transcurridos desde su reglamentación, el Cuerpo de Expertos ha finalizado ciento ochenta y ocho (188) AT, resultando en un promedio anual de treinta y uno coma tres por ciento (31,3%). Y, mientras puede representar un número interesante de intervenciones, cuesta determinar su impacto en la calidad de los organismos intervenidos, ya que no encontramos evidencia respecto a todas las AT, que muestre su magnitud. Y tampoco se halla evidencia respecto de la duración de las asistencias y la cantidad de miembros del Cuerpo que han participado en cada una.

En cuanto al modo de organizar el trabajo en el marco de AT Ciancio reconoce:

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. Perfiles con visiones transversales y que sepan interactuar con distintos perfiles de RRHH es muy necesario en la AP. 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.

Capítulo VI. Resultados y Hallazgos

En el presente capítulo, presentaremos los principales aspectos relevantes que se desprenden del análisis de lo descrito en los capítulos previos, así como de la evidencia surgida en el marco de la recolección de datos cualitativos, a partir del desarrollo de entrevistas, cuestionarios y encuestas realizadas en el trabajo de investigación que nos hemos propuesto.

Retomando la información obtenida a partir de las memorias y anuarios de los EGP relativas a los años 2013-2019 permite evidenciar que en los 6 (seis) años transcurridos desde su reglamentación, el Cuerpo de Expertos ha finalizado 188 (ciento ochenta y ocho) AT, resultando en un promedio anual de 31,3% (treinta y uno coma tres por ciento).

En el marco de las memorias y anuarios aludidos, se detalla la opinión de los organismos asistidos, relevada a través de encuestas de satisfacción sobre las dimensiones de: a) cumplimiento de productos acordados en el Plan de Trabajo; b) Compromiso del equipo de EGP asociado a la AT; y c) Desempeño profesional del equipo de expertos; las que ponen de manifiesto una alto grado de satisfacción de los organismos requirentes.

En particular, y sobre la base de la heterogeneidad de sus funciones, tomaremos como insumo de análisis los testimonios aportados por organismos asistidos por los EGP, que han mostrado su conformidad respecto al aporte recibido mediante el trabajo del segmento. Es de destacar que la referida heterogeneidad pone de relevancia el amplio espectro de conocimientos teóricos que demanda el ejercicio de sus misiones y acciones, y destaca la importancia del desarrollo de competencias a través de una formación continua, que permita dar respuesta a las necesidades planteadas de manera eficiente.

En este sentido, tomaremos como referencia los datos informados por las siguientes dependencias públicas: Servicio Penitenciario Bonaerense; Municipalidad de La Plata; Hospital Interzonal General de Agudos “General José de San Martín” y la Comisión Mixta de Salud y Seguridad en el Empleo Público (CoMISaSEP).

Este segmento de análisis resulta ilustrativo, no solamente por su diversidad y especificidad de las temáticas a las que se abocan, sino también porque denotan la amplitud de organismos requirentes que, como puede verse, exceden a la estructura de la Administración Centralizada.

Entre las temáticas abordadas por los EGP en las experiencias relatadas, pueden enumerarse acciones tendientes al diseño, planificación, desarrollo, capacitación, organización, articulación entre el segmento de EGP y el personal de planta del área asistida; proyección de trabajos y de implementación de proyectos, entre otros.

Resulta, en este punto, coincidente el relato de los organismos asistidos al describir los formatos de trabajo realizados por los EGP de manera planificada y especializada, lo que ha redundado en la optimización de procesos que les insumían un gran esfuerzo diario y la consiguiente oportunidad de mejorar su trabajo.

El recorrido referido pone de relevancia las necesidades que se presentan en estas áreas temáticas para los organismos públicos de la Provincia, que debiendo enfocarse en la solución de las tareas y funciones primarias asociadas a lo operativo, se ven beneficiadas por los aportes estratégicos de especialistas.

En segundo lugar, nos basaremos en la encuesta realizada a los EGP, de la que se obtuvo un total de dieciséis (16) respuestas, sobre los dieciocho (18) cargos vigentes, lo que pone de relieve un alto grado de motivación de los destinatarios de esta unidad. Sobre el diseño de la misma, optamos por una combinación de preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de codificar ciertos extremos en relación a los componentes actuales del Programa, y asimismo conocer y comprender las apreciaciones particulares sobre el diseño y funcionamiento del Programa, en primera persona.

En este sentido hemos sistematizado la información relevada y podemos señalar que la composición actual comprende una pluralidad de disciplinas o profesiones de base por parte de los integrantes, entre las que se enumeran: economía, sociología, licenciatura en administración, abogacía, contador público, ingeniería agrónoma y psicología.

En primer lugar, se destaca que respecto a la dimensión de la capacitación, más de la mitad de los encuestados manifiesta que el enfoque generalista de la Especialización en Gestión Pública realizada, aportó un marco inicial sin profundizar en el desarrollo de herramientas o en el abordaje de materias específicas. Asimismo se señala la falta de capacitación práctica como una debilidad detectada en la oferta formativa.

En menor medida, se extrae de las respuestas la observancia de una falta de conocimiento o contacto previo con las particularidades de la gestión pública provincial, por parte del plantel docente, lo que se vio reflejado en los ejes de la capacitación recibida.

En este sentido, y en base a las particularidades mencionadas, se ha relevado entre los entrevistados cuáles son los contenidos estimados necesarios para complementar los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones anuales, entre los que se enumeran, de acuerdo al grado referido, las materias de: planificación de políticas estratégicas; innovación; género; metodología, y planificación, seguimiento y monitoreo de políticas públicas.

Respecto al funcionamiento del Cuerpo, indagamos sobre la modalidad de trabajo implementada a través de Asistencias Técnicas (AT), de cuyo análisis extrajimos principalmente que las dimensiones de: (i) cantidad de integrantes del Cuerpo; (ii) tiempos estimados para cada asistencia y (iii) rotación de autoridades/cambios de gestión; resultan las más señaladas como condicionantes de la eficacia de la dinámica de trabajo para la concreción de las finalidades requeridas.

Por su parte, la totalidad de los encuestados ha manifestado que la integración del Cuerpo resulta, en su composición actual insuficiente, considerando la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a asistir. Entendiendo que la ampliación de los cargos de EGP y su actualización mediante la ocupación de cargos vacantes resulta necesaria.

Respecto a los tiempos máximos establecidos para la realización de las AT, más de la mitad de los encuestados lo encuentra insuficiente, máxime teniendo en consideración que en forma paralela se pueden encontrar realizando más de una asistencia y dirigida hacia distintas áreas requirentes.

Por último, la rotación de autoridades y cambios en la gestión política, se dimensiona como un elemento de incidencia en las asistencias, en atención a los tiempos de readaptación que ello implica, sumado a posibles cambios de criterio o prioridades de trabajo.

En cuanto a la inestabilidad en los cargos de los EGP, observamos que se trata de un elemento asociado a las principales dificultades que manifiesta el programa, en tanto aparece incertidumbre e incide en el desarrollo de la pertenencia al mismo; y es ponderado por un gran porcentaje de encuestados como una oportunidad de mejora del Programa.

A partir del marco referenciado, esta investigación nos permitió visibilizar los siguientes extremos:

- Las funciones actualmente asignadas a los EGP se limitan a la atención de las temáticas y bajo las modalidades descritas en los capítulos anteriores, en razón de encontrarse dispuestas en una norma que se propuso aportar soluciones concretas,

en un contexto específico determinado que hoy se aleja de las necesidades que afronta la PBA y su APP. En este sentido, los requerimientos de los organismos y sus abordajes, ponen de manifiesto la relevancia y lo acuciante de contar con el apoyo de especialistas que puedan aportar visión estratégica y capacidad institucional.

- Una refuncionalización de los EGP, considerados como herramienta de cambio, requerirá trasladar el funcionamiento del Programa a un área que se encuentre vinculada funcional y operativamente al diseño de la planificación estratégica.
- Los mecanismos de ingreso y selección a un Programa que se proyecte con alta legitimidad de origen, deben observar estrictos estándares de transparencia y fundarse en el mérito.
- La limitación temporal asociada a la ocupación de los cargos de EGP, ha generado un dispendio administrativo tendiente a su renovación anual (durante los últimos dos (2) años) e incidido en el desarrollo del sentido de pertenencia de los agentes designados, sumado a la incertidumbre permanente en torno a su continuidad o su baja, lo que apareja el retorno a las condiciones precedentes a su designación.

VI. a) Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Fortalezas	Debilidades
<p>Conocimiento de la cultura organizacional de la APP.</p> <p>Aportan memoria institucional a los proyectos en los que intervienen.</p> <p>Experiencia en cargos de gestión.</p> <p>Multidisciplinariedad del equipo de Expertos.</p> <p>Son percibidos y asumidos como profesionales especializados.</p> <p>Contribuyen a dotar de capacidad instalada a los organismos a los que asisten.</p>	<p>Número acotado de integrantes para la dimensión del ámbito de actuación (APP y municipios).</p> <p>No existe un mecanismo de recambio y sustitución de sus integrantes.</p> <p>Baja intervención de la coordinación en la dinámica operativa del cuerpo limitando sus actividades a lo meramente administrativo.</p> <p>Escasa comunicación entre los funcionarios a cargo del Cuerpo y los miembros del mismo.</p> <p>Ateneos - Reunión quincenal.</p>

<p>Todos los Expertos han superado satisfactoriamente las evaluaciones de desempeño anual.</p> <p>Función de coordinador del Cuerpo por parte de un actor externo al equipo de Expertos.</p> <p>Capacitaciones anuales obligatoria para la mejora continua del Experto.</p> <p>Las redes y <i>expertise</i> producto del trabajo interjurisdiccional y transversal, permiten superar barreras y aportar celeridad a la resolución de problemas.</p> <p>Multiplicidad de las temáticas abordadas por el equipo. Permite producir evidencia como antecedentes transferibles de éxito o de fracaso en la elaboración de nuevas propuestas.</p> <p>Experiencias positivas acumuladas que se manifiestan en la alta satisfacción de la evaluación de resultados y en pedidos de continuidad de las At en marcha -</p> <p>Los integrantes del Cuerpo son los únicos agentes del régimen de la Ley N° 10.430 que atravesaron un proceso de selección y formación específico, asimismo, son sometidos a evaluaciones de desempeño anuales excluyentes y capacitación continua.</p>	<p>Bajo grado de institucionalidad. La sujeción a diversos cambios de gestión política en las distintas etapas del ciclo de la implementación del programa.</p> <p>Diseño inconsistente entre la duración del programa y la designación de los miembros del programa.</p> <p>Bajo o limitado conocimiento del Programa de Expertos por parte de los organismos de la APP y municipios.</p> <p>Límite temporal escaso de duración para cada asistencia.</p> <p>Baja filiación institucional con organismo asistido. dado el tiempo limitado de las AT.</p> <p>Falta de incentivos para continuar en el cuerpo.</p> <p>Falta de sistematización de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los miembros del cuerpo y de las encuestas de satisfacción de las asistencias técnicas realizadas.</p> <p>Baja interacción con los funcionarios a cargo del programa.</p> <p>Discrecionalidad en el proceso de selección de los expertos, que redundando en la endeble legitimación de origen de los mismos.</p> <p>Las AT son conseguidas mayormente a través de contactos de los Expertos.</p> <p>Escasa definición de los lineamientos estratégicos para el plan anual de capacitación.</p> <p>Falta de seguimiento activo de rendimiento del cuerpo -</p> <p>Falta de escalafón propio</p> <p>Falta de publicidad y difusión de los resultados globales del cuerpo</p>
--	--

<p>Adhesión por parte del Cuerpo a potenciales modificaciones en sus responsabilidades y funcionamiento.</p> <p>Generación de material de difusión y de investigación basado en las experiencias propias de la APP (libros, boletines, ponencias, organización de jornadas y charlas debates).</p>	
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Profesionalización de la alta función pública en agenda política impulsada por actores clave como: Presidente de la Nación, OSC (CIPPEC) y, Consenso para una Función Pública Profesional.</p> <p>Manifestación del Gobernador Axel Kicillof acerca de las capacidades de los trabajadores para atender las problemáticas y el funcionamiento de la provincia.</p> <p>En el contexto actual de cambios abruptos se requiere un Estado que de respuesta inmediata para ser un actor protagónico de los cambios requiriendo de cuerpos generalistas altamente capacitados.</p> <p>La coyuntura abre la posibilidad a programas profesionales para atender cuestiones estratégicas, porque las capacidad de gestión en la APP, no pueden atenderlas.</p> <p>La proyección de un nuevo reglamento ofrece un horizonte favorable para la continuidad del Cuerpo y sus potenciales cambios.</p> <p>El estado de emergencia declarada en diversas materias requiere atención por parte de equipos multidisciplinares.</p>	<p>Proximidad del vencimiento del plazo de designación prorrogado.</p> <p>Probabilidad de dejar el Programa por falta de incentivos para la permanencia.</p> <p>Rivalidad con el plano político por considerarlos externos a su círculo de confianza; y con la burocracia por considerarlos un cuerpo de élite.</p> <p>Complejidad para la generación de espacios reflexivos en donde, de forma franca y segura, los actores puedan expresarse abiertamente para lograr soluciones innovadoras.</p> <p>Posible resistencia de organismos a las adaptaciones o modificaciones que se propongan.</p> <p>No hay apropiación del mismo por parte de las autoridades y se confunde el sentido o rol que debe cumplir.</p> <p>Horizontes temporales políticos acotados a la proyección de la gestión (a priori, 4 años) que limitan la implementación de cambios o aportes pensados a mediano y largo plazo.</p>

<p>Declaraciones reactivación carrera administrativa -</p> <p>Antecedente en Contaduría General de la Provincia y Honorable Tribunal de Cuenta y Tesorería General en estabilidad de cargos alcanzados por concurso de directos</p> <p>Pases a planta permanente del personal sin estabilidad</p> <p>Implementación de políticas de democratización del acceso a la información producida por los organismos estatales</p> <p>El estado de emergencia económica declarado por la provincia exige la optimización del gasto mirando hacia adentro</p>	
--	--

Capítulo VII: Propuesta de refuncionalización del Programa de Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires

VII. a) Objetivo General

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.

VII. b) Objetivos Específicos

1. Consolidar la estructura funcional de un segmento profesional con funciones estratégicas, a fin de incrementar la capacidad estatal.
2. Implementar mecanismos tendientes a la sustentabilidad de un modelo de gestión pública basado en el mérito y la profesionalización del empleo público.
3. Sistematizar procesos de evaluación de desempeño, del Programa y sus miembros, para promover la mejora y aprendizaje continuo.
4. Publicar y difundir en formatos de acceso libre los datos generados en el marco de las tareas y acciones realizadas en el Programa para brindar accountability.
5. Evaluar los resultados alcanzados en el término de 5 años y proponer alternativas de mejoras y escalabilidad del Programa.

VII. c) Justificación del Proyecto

En el año 2016, la Honorable Legislatura de la Provincia de Buenos Aires sancionó la Ley N° 14.815 y declaró la Emergencia Administrativa y Tecnológica en el ámbito de toda la provincia, con la finalidad de

“paliar el grave déficit en estas materias que en el transcurso de los últimos años se ha visto incrementado progresivamente y posibilitar la realización de las acciones tendientes al fortalecimiento y modernización tecnológica de los organismos públicos provinciales para cumplir así con el mandato constitucional de promover el bienestar general”.

A los efectos prácticos, esta norma habilitó a los Ministerios, Secretarías y entidades autárquicas de la Administración Pública Provincial (APP) a efectuar la ejecución de obras y formalizar la contratación de bienes y servicios a través de los mecanismos de excepción

designados y estableció sus propios procedimientos de contratación de obras, bienes y servicios.

La referida Ley preveía una duración de la emergencia por el término de un (1) año, y la posibilidad de ser prorrogada por igual plazo y por única vez por parte del Poder Ejecutivo, siempre que subsistieran las causales que la justificaban –lo que debía comunicarse previamente a la Comisión Bicameral de carácter consultivo creada a los efectos de realizar el seguimiento y control de la emergencia declarada-; y se motivó, la declaración de emergencia, en la crítica situación que afecta a la totalidad de las áreas administrativas dependientes del Poder Ejecutivo y, especialmente, a la prestación de los servicios esenciales a cargo de la APP, centralizada y descentralizada.

Su dictado vino a acompañar una serie de declaraciones de emergencia previas en materias de: seguridad pública y de política y salud penitenciaria, dispuesta por la Ley N° 14.806, y de infraestructura, hábitat, vivienda y servicios públicos, dispuesta por la Ley N° 14.812⁷.

La Ley N° 15.165, promulgada el 21 de diciembre de 2019, declaró el estado de emergencia en materia social, económica, productiva y energética, en el ámbito de la provincia de Buenos Aires, así como también respecto a la prestación de servicios y ejecución de contratos a cargo del sector público provincial, centralizado, descentralizado, organismos autónomos, autárquicos y de la Constitución, por el término de un (1) año con posibilidad de ser prorrogado por otro año más; todo ello, teniendo presente los principios de regularidad financiera, legalidad, economía, transparencia, publicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.

A este escenario debemos sumar el singular y crítico contexto a nivel global y local que aparejó la Declaración de Pandemia del Coronavirus por parte de la Organización Mundial de la Salud, lo que dio lugar a nivel nacional a la prórroga de la emergencia sanitaria mediante el dictado del Decreto N° 260/20; y en la provincia de Buenos Aires, al dictado de del Decreto N° 132/20 (ratificado por la Ley N° 15.174), prorrogado por su similar N° 771/20.

⁷No obstante los horizontes de duración acotados que estas leyes previeron, durante los años 2017, 2018, 2019 y 2020, fueron prorrogadas por los Decretos N° 52/17E, N° 270/19 y N° 532/19 y por las Leyes N° 14.866, N° 14.990, N° 15.101 y N° 15.022, y se encuentran actualmente vigentes hasta el 21 de diciembre del corriente año, con posibilidad de ser prorrogadas por un (1) año más, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley N° 15.165

El actual gobernador de la provincia de Buenos Aires, Axel Kicillof, en oportunidad de realizar su discurso inaugural de la apertura de sesiones legislativas de la provincia, afirmó que: “lo inviable es que la Provincia de Buenos Aires no tenga un plan estratégico integral, no tenga una coordinación entre el gobierno provincial y sus intendencias, lo que es imposible es que no nos pongamos inmediatamente manos a la obra. Para eso nos eligieron”, puntualizando que “alcanza con la capacidad de los trabajadores de la Provincia para poner de nuevo a funcionar el Estado de la provincia”.

Debe considerarse, asimismo, que el Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires es una de las organizaciones públicas con más empleados de Argentina (aproximadamente 592.007), con un sistema heterogéneo y complejo de regímenes estatutarios conformado por el régimen básico de la Ley N° 10.430 (que representa el 24,71% del total de los trabajadores públicos) y diecinueve (19) regímenes especiales y convenios colectivos de trabajo.

Es de destacar que en el plano formal el sistema de empleo público provincial reglamentado por la Ley N° 10.430 define un modelo de carrera, pero en el plano material se caracteriza por un distanciamiento total entre la reglamentación y las prácticas. Asimismo, la provincia no cuenta con instrumentos que aseguren la estabilidad de los cargos directivos de la función pública, la cual se encuentra sometida a los cambios de gobierno e incluso, en un mismo mandato de gobierno, a diferentes movimientos de equipos producto del juego político y electoral.

Estos recambios de funcionarios representan, en muchos casos, largos tiempos de espera entre una gestión saliente y una entrante, con su consecuente espacio temporal necesario para alcanzar un grado de conocimiento de la dinámica operativa que les permita tomar decisiones y, en algunos casos, implica el cambio de rumbo de las políticas públicas a su cargo.

Combinando ambas situaciones, nos encontramos con una burocracia administrativa caracterizada por Iacoviello y Zuvanic (2010) como un modelo “politizado” y, eventualmente, “clientelar” alejado del modelo profesional que permite desarrollar capacidades estatales permanentes.

En este marco en el año 2009 se implementó el Programa Expertos en Gestión Pública basado en los pilares del 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, concebidas como herramientas claves para fortalecer el aparato

institucional, el que constituyó el único equipo profesionalizado en el marco de la Ley N° 10.430.

El Programa se inició con la publicación de la primera convocatoria (de un total de tres) a los trabajadores estatales profesionales de planta permanente de la APP (18/12/2009), la cual contó con una amplia difusión (Decreto N° 2.133/09). En cuanto al proceso de selección, fue diseñado en sucesivas y excluyentes etapas; a cargo de un Comité de Selección Ad Hoc presidido por el entonces Subsecretario de Modernización del Estado e integrado por distintos funcionarios de la APP. Como primer acción el Comité evaluó las fichas de inscripción y posteriormente se realizó entrevistas en forma individual a cada postulante, momento en el cual se tuvieron en cuenta las competencias definidas para cumplir el rol de experto (competencias ético institucionales⁸, técnico profesionales⁹ y competencias actitudinales¹⁰, Resolución N° 23/09, anexo I).

De esta selección quedaron 50 agentes que posteriormente cursaron la Especialización en Gestión Pública dictada por la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), durante los años 2010 y 2011. La Especialización se complementó con horas de prácticas profesionales y un trabajo final integrador. En este sentido Diazzi, Pagani y Pau (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). Finalmente, de entre los agentes que aprobaron la Especialización, se propusieron, para el cargo de Experto en Gestión Pública, a los mejores veinticinco (25) promedios en orden de mérito (Resolución N° 34/2011 de la SME). La designación en dicho cargo se efectivizó el 13 de mayo de 2013, mediante el Decreto N° 209.

Llamados a brindar apoyo técnico especializado para la implementación de mejoras en la gestión a los organismos que contribuyan a la mejora de la formulación de políticas públicas y de los servicios que presta el Estado, los EGP han acumulado una valiosa experiencia en términos

⁸ Compromiso ético, como agente de cambio cultural en la APP; orientación al ciudadano en la detección; reconocimiento de la integridad y la ética en las organizaciones públicas y compromiso con una actuación basada en la justicia y el respeto de los derechos humanos.

⁹ Conocimientos generales de la normativa y procedimientos vigentes en la Provincia, habilidad para la comprensión del entorno organizacional de la AP; capacidad para analizar, diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas y programas; para desarrollar estudios e investigaciones de la gestión pública en la provincia, entre otros.

¹⁰ Proactividad e iniciativa, trabajo en equipo, resolución de problemas, comunicación, adaptación a los cambios, planificación y organización, entre otros.

prácticos y analíticos producto de las AT realizadas a diferentes organismos de la APP con el respaldo de una muy buena evaluación por parte de los referentes de las AT.

El contexto actual nos exige adoptar una visión estratégica, capaz de transformar y mejorar la capacidad de respuesta a las contingencias por parte del Estado provincial, repensando los institutos y herramientas disponibles con el objeto de su optimización permanente.

De esta manera, consideramos necesario ante los nuevos desafíos que aparejará adaptarnos a una nueva normalidad, adoptar una postura crítica constructiva que sirva de base hacia la generación de políticas públicas sustentables y eficientes.

Este escenario demanda, afrontar cuestiones socialmente complejas y de carácter transversal y multidimensional. Para hacer frente a ello, cuenta con una estructura orgánica funcional tradicional la cual impone al Poder Ejecutivo un esfuerzo de coordinación, para alcanzar la articulación efectiva de las áreas claves de gobierno (responsables de la implementación de las prioridades políticas) y de diseño, que permita una participación activa y efectiva de múltiples sectores de la sociedad a fin de hacer posible la generación de bienes y servicios públicos de calidad. Todo ello con el objeto de reconstruir la confianza y legitimación de la ciudadanía y mejorar así la relación fundamental entre gobierno y ciudadanos.

En este sentido, decidimos trabajar sobre la base de una política pública existente en la provincia de Buenos Aires, cuya continuidad debe ser definida en los próximos meses; para lo cual nos apoyamos en el análisis de su génesis, desarrollo e implementación, considerando las particularidades, fortalezas y debilidades de su formato actual.

De esta manera, y con la premisa de consolidar los EGP y transferir las experiencia y conocimientos obtenidos en las Asistencias Técnicas realizadas desde sus inicios en el año 2013 y hasta la actualidad, nos propusimos repensar en clave estratégica su funcionamiento en el entramado organizacional intrincado de la APP, teniendo en cuenta una variedad de facilidades. Para el análisis del Programa y propuestas elaboramos una estrategia metodológica a partir de un estudio de caso instrumental, a través de análisis de fuentes secundarias y técnicas de relevamiento que recogen la perspectiva de diferentes actores clave en el proceso de desarrollo del Programa, como la voz de los propios protagonistas.

Estimamos sumamente relevante la continuidad el 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 las 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.

Asimismo, la demanda de asistencias técnicas que ha sido constante y sostenida en el tiempo (2013-2019) por parte de diversos organismos de la APP aporta evidencia del efecto positivo de este modo de intervención. En este sentido, contamos con la satisfacción expresada por cada uno de los máximos responsables de los organismos asistidos para sustentar la necesidad de darle continuidad al Programa y aprovechar la oportunidad de analizar, evaluar y proponer una alternativa de mejora.

Por todo lo expuesto, proponemos una refuncionalización gradual y progresiva del Programa de Expertos en Gestión Pública, adaptada al contexto y necesidades que consideramos prioritarias; retomando sus finalidades inicialmente definidas, desde una mirada que se propone contribuir a la eficiencia y sustentabilidad.

VII. d) Alcance del Proyecto

La propuesta alcanza al Programa de Expertos en Gestión Pública, el cual representa la única experiencia en el escalafón administrativo de la APP de profesionalización, 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” (CLAD, 2003 P. 3)

En este marco, la propuesta impacta a un conjunto de personas que tienen como función principal brindar apoyo técnico especializado en la toma de decisiones para la implementación de mejoras en la gestión a los organismos provinciales y municipales que contribuyan 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 (Decreto N° 2133/09 de creación). Asimismo este impacto se puede visibilizar de forma más amplia al conjunto de las organizaciones y equipos estatales que recibirán las AT con el objeto de iniciar y consolidar procesos de mejora organizacional. De esta manera la propuesta adopta una visión sistémica y pretende alcanzar un efecto sinérgico.

El Programa consolidó un equipo de trabajo de profesionales de distintas disciplinas (contabilidad, administración, abogacía, ingeniería, sociología, economía, psicología, profesorado); provenientes de diferentes organismos de la APP y especializados en Gestión Pública (como requisito de formación del Programa para la designación en el cargo). Desde la puesta en marcha del funcionamiento (2013) hasta finales del 2019 se han desarrollado un total de ciento ochenta y ocho (188) asistencias a diferentes organismos de la APP, las cuales han sido evaluadas por cada organismo asistido mediante una encuesta de satisfacción con una calificación de satisfactorio a muy satisfactorio.

VII. e) Factibilidad de la propuesta

Dimensión	Valoración	Cambios a realizar a la propuesta
Financiera	Alta	<p>Desde el punto de vista financiero, la propuesta se divide en cuatro momentos o etapas.</p> <p>El costo inicial para la primera no representa un incremento en el gasto actual del Programa.</p> <p>Para la segunda etapa se prevé la cobertura de los 7 cargos vacantes, pero no significa una erogación significativa ya que se realiza con personal que revista en la planta permanente incrementando solo un porcentaje de sus haberes mensuales.</p> <p>Para la tercera etapa, consolidación del Programa y el ingreso de veinticinco (25) agentes adicionales, supone prever una erogación mayor: por un lado el costo de la convocatoria y formación de los agentes y por el otro para la designación de los nuevos veinticinco (25) cargos. Sin embargo para este último punto se repite la particularidad para los agentes, siendo requerido un diferencial al de su sueldo.</p> <p>Para la cuarta y última etapa, no se prevé aumento del gasto en personal.</p> <p>Contar con este equipo de EGP significa para el erario público un ahorro de recursos en contraposición a contratar equipos externos para realizar similares tareas que las llevadas a cabo por las AT.</p>
Legal	Alta	<p>Para la implementación de la política, el andamiaje jurídico para apoyar la propuesta está dado y todos los actores involucrados, en su formalización poseen las atribuciones encomendadas para su instrumentación.</p>

		No existe normativa provincial que se oponga a la presente propuesta de política pública, no obstante se deberán realizar modificaciones a la normativa directamente vinculada en el Programa.
Política	Media	Se evidencia voluntad política positiva que indica la intención de sostener el Programa. El discurso de asunción del actual Gobernador destaca un interés por implementar acciones con personal existente en la planta permanente del Estado. Se requiere apropiación y reconocimiento por parte del gabinete para que las intervenciones del Programa tengan el impacto deseado sobre las políticas prioritarias.
Organizacional	Alta	Propuesta gradual, de manera de ir incorporando escalonadamente las mejoras y acompañarlas con instrumentos normativos, estructurales y comportamentales
Cambio Organizacional	Alta	Los Expertos han demostrado voluntad para su refuncionalización y cambio de rol orientado hacia las políticas estratégicas. No obstante, deberá evaluarse la adaptación/resistencia de los mismos miembros del Programa a sus nuevos roles y a la incorporación de nuevos actores.
Institucional	Alta	Las evaluaciones de satisfacción de las AT han alcanzado resultados satisfactorio/muy satisfactorio, lo cual es concordante con las opiniones recogidas en las entrevistas.

VII. f) Estrategia del Proyecto

El diseño para la implementación del proyecto consta de cuatro (4) etapas, que se llevarán a cabo de manera gradual y progresiva sobre la base de los ejes estratégicos de: profesionalización, fortalecimiento institucional y generación de valor público.

La planificación estructurada sobre distintas fases obedece, por un lado, a que la concreción de las acciones proyectadas para cada una de ellas, aportará la base y fundamento necesario para la generación de las condiciones que darán paso a la realización de las siguientes. Este circuito concatenado y paulatino, a su vez, permitirá obtener información relativa al cumplimiento de los objetivos, permitiendo efectuar un análisis de aquella en base a la evidencia obtenida y, en caso de estimarlo conveniente, proponer revisiones de las medidas previstas y de ajustarlas a las necesidades concretas para su óptima realización.

VII.f.1) Etapa 1: Diseño

La estrategia de implementación del proyecto prevé, en una primera etapa consolidar el Programa de Expertos en Gestión Pública y proponer su refuncionalización mediante (1.1) la prórroga de las designaciones de los integrantes actuales del Programa; (1.2) aprobación de un nuevo Reglamento de funcionamiento; (1.3) la creación de la figura de coordinador; y (1.4) el cambio de dependencia funcional.

Respecto al punto (1.1) se prevé que las designaciones no se encuentren limitadas temporalmente, como ocurría anteriormente, sino que la permanencia en los respectivos cargos se encuentre sujeta a las evaluaciones de desempeño de carácter anual que serán establecidas en el Reglamento de funcionamiento.

Mediante el punto (1.2) se propone establecer dos (2) ejes de trabajo, para cuyo abordaje se conformarán dos (2) equipos de EGP que se diferenciarán en función de la materia de trabajo, identificando, por un lado: a) políticas estratégicas prioritarias, y por otro, b) asistencias técnicas operativas. Asimismo, el Reglamento constituye el instrumento central del funcionamiento del CE, y establece los mecanismos a aplicar para la realización de nuevas convocatorias y cobertura de vacancias; así como para la selección; formación; capacitación; dinámica de trabajo; productos; sistematización y evaluación de resultados y de desempeño. Todo ello bajo estándares de transparencia, y con la finalidad de dotar de institucionalidad y apropiación de la política pública tanto a los agentes de la APP, (generando incentivos para el ingreso y capacitación) como al funcionariado político.

La creación del rol de coordinación (1.3), viene a dar respuesta y formalizar la existencia actual de esta figura, dotándola de las competencias necesarias para aportar funcionalidad y seguimiento de la labor y desempeño individual y colectivo del CE. Su designación recaerá en un agente perteneciente al gabinete del subsecretario a cargo y la modalidad de selección y validación de competencias necesarias para el ejercicio de la función estarán determinadas en el Reglamento de funcionamiento. Resulta necesario la jerarquización de este rol para legitimar la función de coordinación y con ello construir una base sustentable de comunicación activa entre los EGP y la conducción política.

Por último, se propone efectuar en cambio en relación a la dependencia funcional actual del Programa (1.4), hacia la Subsecretaría de Coordinación de la Gestión del Ministerio

de Jefatura de Gabinete de Ministros, por resultar el área con competencias materiales primarias adecuada, de acuerdo a los nuevos lineamientos de trabajo asignados (ver Anexo A)

Esta primera etapa, no insumirá gastos presupuestarios (costo cero) y será instrumentada mediante el dictado de un Decreto del Gobernador de la PBA.

VII.f.2) Etapa 2: Implementación

En una segunda etapa, que denominamos de implementación de la política, proponemos realizar las siguientes acciones: (2.1) designar al coordinador, a cuyo efecto se ponderarán los antecedentes en materia de gestión y conducción de proyectos (PM); (2.2) conformar los equipos de trabajo de Expertos en Gestión Pública en base a los criterios establecidos previamente (estratégicas u operativas) para asignar las Asistencias Técnicas y dar inicio a las mismas.

Luego se proyecta efectuar (2.3) la definición de los indicadores y la implementación del sistema de seguimiento de las asistencias, para alimentar el tablero de gestión que será utilizado por la Jefatura de Gabinete para el monitoreo de las políticas estratégicas. (2.4) En la misma línea, se propone la instrumentación de un sitio web para la publicación, en forma abierta, de los datos producidos en el desarrollo de las AT. Asimismo se prevé que el mismo cuente con información actualizada acerca de los planes de cumplimiento de los Expertos en cuanto asistencias en curso y su avance, formación y experiencia, y cumplimiento de los planes de capacitación.

La acción (2.5) establece la creación del Plan Estratégico de Capacitación bianual (2022-2023), como herramienta para la definición de la estrategia formativa de los Expertos en Gestión Pública, ello en virtud de los requisitos de capacitación continua exigida a los agentes para su permanencia en el Programa y la necesidad de atender las problemáticas prioritarias alineadas al Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Por otra parte, se planea como punto (2.6) la convocatoria para la cobertura de las siete (7) vacantes existentes en la composición actual del Programa, con la concurrencia de requisitos de: 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 1.

Para la evaluación y selección de los postulantes se conformará un comité evaluador (2.7) integrado por el Subsecretario de Coordinación de la Gestión y Subsecretario de Empleo Público y Gestión de Bienes y el Coordinador como representantes institucionales. Por un EGP, el cual será elegido por la mayoría de los EGP y tendrá una participación no vinculante. Un profesor Titular Universitario con trayectoria académica y de investigación en áreas de Administración Pública perteneciente a una Universidad con asiento en el territorio provincial. Representantes sindicales que actúen en carácter de veedores del proceso. Este proceso culminará (2.8) con la designación de nuevos expertos (cfr. punto 1) .

VII.f.3) Etapa 3: Consolidación

Para esta etapa se propone iniciar las acciones requeridas para el proceso de consolidación y crecimiento del Programa. Por lo tanto, el punto (3.1) contempla la realización de una convocatoria para la incorporación de veinticinco (25) nuevos Expertos en Gestión Pública, incluyendo la amplia difusión a la planta estable de la APP. Dicha fase debe incluir la instrumentación de un proceso de selección transparente.

Los postulantes deberán cumplir los pre requisitos de inscripción, un examen escrito bajo estándares de transparencia y una entrevista personal e individual. Sobre las bases de las mejores calificaciones se hará una nómina de la que los mejores veinticinco (25) promedios, en base al orden de mérito, serán seleccionados para el proceso de formación (especialización en gestión pública). Para la evaluación y selección de los postulantes se conformará un comité evaluador en los términos descritos en el punto (2.7).

Asimismo, el punto (3.2) prevé la instrumentación de convenios con el Poder Ejecutivo Nacional y Universidades nacionales para canalizar la ejecución del plan formativo de los agentes involucrados. El primero, a través de la extensión a las provincias del Programa de formación de Agentes Gubernamentales relanzado por el gobierno nacional. El segundo, a través de las unidades académicas que tengan en sus ofertas de posgrado, planes de estudio acordes con la materia. También se promoverá la incorporación de expertos a grupos de investigación sobre la temática estatal y la mejora organizacional, a fin de contribuir en la formación de habilidades y competencias competencias referida a la Investigación Gestión¹¹

¹¹ “Investigación-Gestión (I+G) como el proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistemática, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para

como forma de contribuir a la difusión de los resultados generados en las AT y como parte del aprendizaje organizacional replicable en nuevos procesos de fortalecimiento institucional.

Por su parte, la etapa de consolidación proyecta un gran objetivo (3.3) que es el de coordinar, ejecutar y completar el Programa de Formación de Expertos. Con una duración prevista de nueve (9) meses, los veinticinco (25) candidatos habrán completado el trayecto de especialización en gestión pública y la realización de prácticas profesionales específicas en temas relevantes para la APP.

Consecuentemente, esta etapa será formalizada mediante el dictado de un Decreto del Gobernador de la PBA en el que establecerá la designación de los agentes en sus nuevos cargos de Expertos (3.4) .

VII.f.4) Etapa 4: Evaluación integral del Programa

La propuesta de refuncionalización del Programa de EGP, si bien prevé la evaluación continua mediante el monitoreo de avances, contempla en un horizonte temporal de cinco (5) años la realización de una evaluación integral del mismo para visualizar los resultados obtenidos, fortalezas y debilidades, oportunidades de mejora y orientar estratégicamente los planes de acción y continuidad a futuro.

En ese sentido, el punto (4.1) establece la instrumentación de un diagnóstico de los resultados e impacto del Programa, mediante el análisis de la evidencia recolectada durante la ejecución de las Asistencias Técnicas, los planes de capacitación, el Plan Estratégico de Formación, las convocatorias y ampliación del número de miembros y la organización general del funcionamiento.

A partir de ello, habiendo evidenciado los resultados, será ejecutado el punto (4.2) a través del que se formulará el diseño de las alternativas de mejora del Programa. Como resultado de esto derivará la concreción del 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.

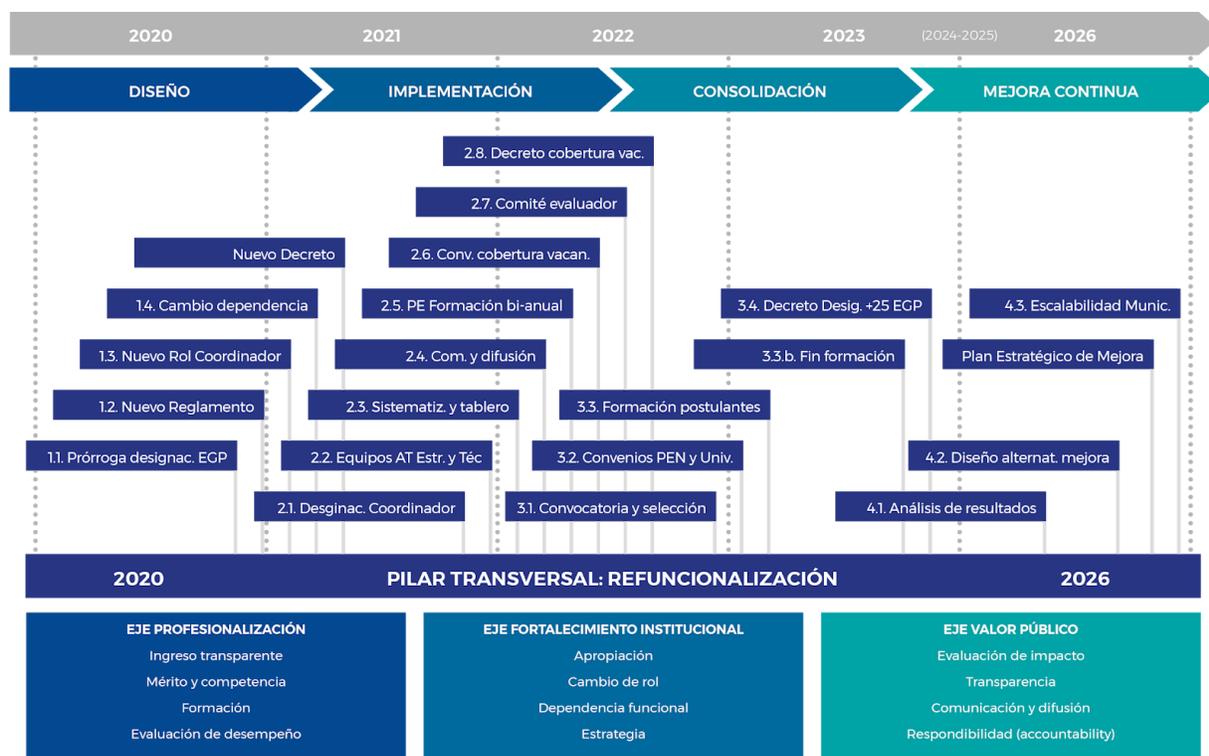
Por último, el punto (4.3) prevé el escenario en el que pueda concretarse la replicación del modelo hacia los 135 municipios de la provincia de Buenos Aires, a través de la

retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el período temporal en el cual el equipo es responsable” (Bonicatto, 2019, p. 89).

formalización de Convenios, conformando una red provincial de Expertos. Deberá contemplarse la colaboración hacia las jurisdicciones para la ejecución de procesos formativos y la conformación de cuerpos profesionales que sigan los lineamientos del Programa de Expertos.

Gráfico N° 7

Refuncionalización del Programa EGP



Fuente: Elaboración propia.

VII.f.5) Planificación macro

OBJ.	ACTIVIDAD	PRODUCTO	CRONOGRAMA					
			2020	2021	2022	2023	24-25	2026
Fortalecimiento	Completar vacantes	Decreto de Nombramiento	31/12/20					
	Cambiar Reglamento incluyendo mecanismo de	Resolución de Aprobación						

	recambio y separación en grupos EPE y EAT							
	Creación de la figura de Coordinador							
	Cambio de dependencia funcional	Decreto modif. del Decreto de Estructura						
Implementación	Selección nuevo coordinador	Resolución de Designación		2/21				
	Definición de grupos de trabajo	Resolución de Designación de Asistencias		3/21	*	*	*	*
	Definición de indicadores y tablero de gestión	Implementación de sistema de monitoreo		3/21	*	*	*	*
	Diseño de sitio web: muestra datos de los expertos (CV, etc), asignación asistencias y avance de las mismas	Implementación sitio web		4/21	*	*	*	*
	Convocatoria para completar cargos vacantes (7 + suplentes)	Designación de los nuevos Expertos		3/21				
	Acreditación de competencias			4/21				
	Examen			4/21				
	Selección, anónima			5/21				
	Definición de estrategia formativa destinada al CE	Plan Estratégico de Formación 2022-2023		6/21	*	*	*	*
Consolidación	Convenios con Nación y/o Universidades para la formación de nuevos agentes	Firma de los convenios Decreto de aprobación		6/21				
	Nueva convocatoria y difusión	Nómina de 25 nuevos cargos (+ suplentes)		8/21				
	Proceso de selección Búsqueda interna			9/21				
	Validación de competencias para el ingreso			10/21				
	Proceso de capacitación	Designación de 25 nuevos cargos (+ suplentes)			3/22 - 11/22			

	Designación de nuevos expertos					2/23		
Evaluac. Mejora continua	Análisis de los resultados e impacto	Plan de mejora continua						3/26- 5/26
	Diseño de alternativas de mejora	Plan Estratégico de Mejora						6/26
	Replicación de modelo	Red de Expertos provinciales Red de municipios						
	Capacitación a municipios							

VII. g) Riesgos/amenazas

Previamente se ha presentado el análisis FODA de la presente propuesta de política pública, identificando aquellas dimensiones sobre las que podrían existir potenciales amenazas o situaciones que se encuentran fuera del control de los actores interesados, pudiendo generar impactos negativos en el proyecto.

Respecto a la relación de los agentes y su entorno, se deberá sortear el obstáculo presentado por la percepción actual de los EGP como amenaza, tanto para la esfera política como para la burocracia. Se debe lograr una apropiación por parte de las autoridades, comprender el rol y el reconocimiento de la figura EGP como una interfase entre ambas esferas y asimismo, entender la resistencia al cambio que naturalmente ofrecen las organizaciones. La no concreción de este objetivo redundaría en la indiferencia hacia los EGP, sensibilizando su potencial e impidiendo la generación de espacios de trabajo conjunto y provocando el desaprovechamiento de los recursos y saberes disponibles.

Evidentemente lo que se requiere es dar difusión y socializar no solo los resultados, sino también el proceso de desarrollo de las AT, y en este sentido se ha marcado como fortaleza la conformación de redes y *expertise* producto del trabajo interjurisdiccional y transversal, que permiten superar barreras y aportar celeridad a la resolución de problemas y la contribución de dotar de capacidad instalada a los organismos a los que asisten, lo cual aporta a esta propuesta una visión sistémica y su consecuente efecto sinérgico.

Respecto de las actividades que desarrolla el equipo de agentes del Programa en el ejercicio de sus funciones, en la actualidad existen elementos que este nuevo Programa intenta

resolver, tales como la falta de incentivos para la permanencia, la dificultad de generar espacios reflexivos de mejora, o el diseño de planes de capacitación que mejoren el potencial de los miembros en cuestiones estratégicas. Las expectativas perseguidas deben de poder cumplirse para evitar que la motivación o el sentido de pertenencia de sus miembros decaiga y que se produzca la pérdida de personal clave para su funcionamiento.

Resulta importante remarcar que, en lo inmediato, el Programa enfrenta un desafío inicial que es atravesar el momento de incertidumbre generado por la proximidad de finalización de su período de prórroga, que operará el 31 de diciembre del 2020 (conforme Decreto 436/20). En una administración caracterizada por moverse a paso lento, el escaso plazo de tiempo disponible podría afectar a la toma de las decisiones necesarias para su continuidad.

En esa línea, el contexto epidemiológico dado por la pandemia por COVID-19 ha obligado al gobierno a redefinir sus prioridades generando que las diversas jurisdicciones compitan por ingresar sus proyectos en la agenda institucional. Si bien esta propuesta trata sobre la necesidad de dotar a la provincia de una herramienta que permita fortalecer la gestión estratégica de políticas prioritarias, entre ellas la vinculada con la situación de emergencia de salud, la situación detallada generaría retrasos en su implementación.

Esto guarda relación con los períodos de gestión acotados. La escasa continuidad de los planes de gobierno y la necesidad de actuar siempre sobre la urgencia dificulta la priorización de políticas y la instrumentación de los cambios organizacionales y procedimentales necesarios para el funcionamiento de los objetivos a largo plazo de la política. Además, los permanentes cambios estructurales amenazan con producir nuevas reestructuraciones institucionales que pondrían en riesgo el carácter estratégico del Programa.

En ese orden, las elecciones a Gobernador proyectadas para el año 2023, se encuentran en el camino del Programa, justamente entre las etapas de consolidación y evaluación del mismo. De acuerdo a como se proyecta el crecimiento del Programa, en dicho año deberían efectuarse las designaciones de los nuevos integrantes para fortalecer el funcionamiento y ampliar las posibilidades de acción de los Expertos, así como se proyecta la realización de una evaluación integral del Programa en el año 2026. El potencial cambio de autoridades podría traer aparejado una redeterminación de la base de apoyo y legitimación de los Expertos como actores críticos.

VII. h) Sponsors y Socios Colaboradores del Proyecto

El rol del patrocinador o Sponsor resulta fundamental para la implementar con éxito la propuesta.

Como Sponsor estratégico del proyecto se propone al Ministro de Jefatura de Gabinete de Ministros quien tiene encomendado la coordinación de la planificación estratégica del Plan General de Acción de Gobierno y los planes operativos y de la implementación de reformas en la gestión y administración del Estado provincial. El programa resulta pertinente en el marco de dichas responsabilidades y recibirá de este actor los recursos y soporte político como facilitador para alcanzar los objetivos y resultados propuestos, lo cual será reforzado en su rol de portavoz legitimador.

Como sponsor operativo se propone al Subsecretario de Coordinación de la Gestión, dependiente del Ministro de Jefatura de Gabinete de Ministros, quien tiene entre sus responsabilidades asistir en la conformación de equipos interjurisdiccionales de trabajo con el objetivo específico del diseño, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico del Gobierno de la PBA y de los Planes Operativos Anuales de todas las áreas del Gobierno.

Asimismo, se propone contar con el apoyo de los Administradores de Gobierno pertenecientes al Poder Ejecutivo Nacional como Socios Colaboradores. Este cuerpo cuenta con una trayectoria de larga data y con una relevancia reconocida tanto en el plano académico como gubernamental. En tal sentido, contar con el apoyo y aval de este cuerpo es de gran valor simbólico y estratégico para nuestra propuesta.

VII. i) Interesados / Stakeholders / MAPA DE ACTORES¹²

Actor	Incentivo	Incidencia
Gobernador de la Provincia de Buenos Aires	Optimización de recursos disponibles para el fortalecimiento del diseño de Políticas Públicas (+) Revalorizar las capacidades de los trabajadores de la Provincia para atender en forma inmediata las problemáticas vinculadas a la emergencia (+)	ALTO

¹²Adaptación propia del equipo del modelo propuesto por SUBIRATS, J; KNOEPFEL, P; LARRUE, C y VARONNE, F. (2008)

Jefe de Gabinete de Ministros	Herramienta para dotar de eficiencia Políticas Públicas generadas por la propia cartera y otros organismos o áreas requirentes (+) Posicionamiento. Coordinación. (+)	ALTO
Subsecretario de Empleo Público y Gestión de Bienes	Pérdida de recursos estratégicos y políticos (-)	MEDIO
Subsecretario de Coordinación de la Gestión	Fortalecimiento de su dependencia con recursos estratégicos y políticos (+) Asumir la responsabilidad del correcto y efectivo funcionamiento (-)	MEDIO
IPAP	Organismo rector en capacitación de los trabajadores de la APP. Oportunidad de generar instancias de fortalecimiento bajo la premisa de aportar hacia la formación de los recursos. (+)	BAJO
Universidades Nacionales o Provinciales	Posicionarse políticamente (+) Captación de candidatos (+)	MEDIO
Organismos de la APP asistidos	Continuar sus procesos de mejora de calidad institucional mediante la asistencias técnica de los EGP (+)	MEDIO
Ministerio de Economía	Racionalización del gasto para futuros ingresos (-)	MEDIA
Los miembros del Programa	Continuar en el Programa	BAJO

Consideraciones Finales

Como reflexión inicial, es importante mencionar que en todo proceso de elaboración de un trabajo de investigación uno de los primeros momentos es la selección de tema y recorte de la temática; varios manuales y libros de cómo hacer una tesis mencionan que este es el momento de la fundamentación, del justificativo que tiene que ver con el por qué seleccionar un tema de investigación y qué se pretende abordarlo. En nuestro caso particular esto reviste especial sentido ya que somos trabajadores estatales que apostamos al empleo público y la profesionalización del trabajo en el Estado. En este sentido, nosotros también estamos realizando una experiencia de profesionalización ya que hemos elegido, entre muchos otros trayectos formativos, esta maestría en políticas públicas. Así, construimos este espacio de reflexión analítica y análisis teórico-empírico que nos permite pensar desde y para la burocracia provincial.

Por otro lado, en referencia al por qué analizar cuestiones relacionadas con la burocracia estatal y específicamente con sus recursos humanos nos permite contribuir a la argumentación académica y política que lideran varias entidades y organizaciones de renombre sobre la importancia de instalar y sostener esta cuestión en la agenda institucional. En este sentido, son varios los autores que afirman que la profesionalización del empleo público permite a los Estados contar con aparatos administrativos capaces de responder eficientemente a las demandas sociales. Así la profesionalización de los empleados estatales se presenta como una deuda de larga data en los Estados latinoamericanos y su efecto sistémico se constituye en un elemento estratégico para reconstruir las capacidades estatales, en tal sentido afirma Jean Monnet “Nada es posible sin las personas. Nada es duradero sin las instituciones”.

En términos analíticos, otra cuestión en la que reflexionamos, es por qué trabajar sobre la base de una política pública existente en la PBA, cuya continuidad debe ser definida en los próximos meses y alcanza a un número reducido de personas. En este punto el caso de estudio de los Expertos en Gestión Pública resulta relevante ya que esta experiencia representa el germen del modelo de profesionalización en el escalafón administrativo de la APP y como tal 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. Asimismo, el Programa cuenta con logros significativos que se pueden evidenciarse tanto en la demanda constante y sostenida en el

tiempo (2013-2019) de asistencias técnicas solicitadas como por el grado de satisfacción expresada por cada uno de los máximos responsables de los organismos asistidos de la APP.

Sobre esta base empírica entendemos que estudiar este caso brinda un marco analítico que contribuya a la toma de decisiones políticas y en pos de la continuidad y sustentabilidad de este programa y su escalabilidad. En cuanto a esta última, tanto en un nivel interno, es decir hacia adentro del propio programa aumentando el número de participantes, como en un nivel externo que junto a otras experiencias de cuerpos profesionalizados (nacionales y provinciales) constituyan un modelo replicable de política gradual y progresiva en tanto política pública de profesionalización de los empleados estatales.

Por último, en cuanto al resultado final de nuestro trabajo, consideramos fundamental 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. Para ello proponemos una estrategia gradual y progresiva, adaptada al contexto y necesidades socialmente prioritarias; concebida como instrumento para contribuir a la eficiencia y sustentabilidad de las políticas públicas

La planificación de la implementación de la propuesta se estructura en cuatro (4) fases, lo cual obedece, por un lado, a que la concreción de las acciones proyectadas para cada una de ellas, aportará la base y fundamento necesario para la generación de las condiciones que darán paso a la realización de las siguientes. Este circuito concatenado y paulatino, a su vez, permitirá obtener información relativa al cumplimiento de los objetivos, permitiendo efectuar un análisis en base a la evidencia obtenida y, en caso de estimarse conveniente, proponer revisiones de las medidas previstas y de ajustarlas a las necesidades concretas para su óptima realización. De esta manera, se busca potenciar este Programa cuyo objetivo principal es la profesionalización para brindar apoyo técnico especializado en la implementación de mejoras en la gestión a los organismos que contribuyan a fortalecer las políticas públicas y los servicios que presta el Estado. En este sentido se pretende fortalecer el Programa como un espacio de reflexión interno de la burocracia provincial para el análisis de los problemas públicos considerando los valores y lógicas de funcionamiento propia.

En este marco la definición de los indicadores de desempeño como la implementación del sistema de seguimiento de las asistencias aportarán elementos vitales para el monitoreo de las políticas estratégicas lo cual constituirá un insumo relevante para el análisis y mejora de

los cursos de acción de políticas públicas. Es importante remarcar el aporte de esta propuesta en términos de reconstrucción de diálogo con la ciudadanía, para lo cual la instrumentación de un sitio web para la publicación, en forma abierta, de los datos relevantes de los AT y los planes estratégicos constituye un puntapié inicial.

Como instancia reflexiva de nuestra propuesta, contemplamos un momento de revisión y diagnóstico de los resultados e impacto del Programa. En esta etapa la evidencia reviste un lugar central en función de la cual se dará inicio nuevamente al ciclo de análisis de políticas públicas, lo que permitirá formular 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.

Tenemos la convicción, retomando las palabras de nuestro profesor Gerardo Sanchis Muñoz, que la función pública resulta la base insoslayable para garantizar una efectiva provisión de los bienes públicos orientados al ciudadano, y que tal como lo reseñara nuestro profesor Alfonso Santiago, este debe adoptar una visión que ponga en el centro a las personas en tanto éstas representan el principio y el fin de todo el ordenamiento social.

Creemos que la reforma del Estado y el camino hacia una profesionalización del Empleo Público debe ser gradual y paulatina, proyectando desde lo micro, pero con la finalidad última de escalar a lo macro.

Si no somos capaces de diseñar modelos sustentables, aún tratándose de segmentos de pequeña escala, difícilmente podamos apostar a concretar exitosamente políticas de mayor envergadura.

Creemos necesario, hoy más que nunca, imponernos la práctica de empezar a mirar hacia adentro y repensar con los recursos disponibles cuál es la forma más eficiente de que estos puedan constituirse como canales capaces de proveer los bienes y servicios públicos. En este sentido, cobra relevancia la afirmación que sostiene: “nada de nosotros, sin nosotros”. el contexto nos demanda repensarnos en relación al otro, a generar mecanismos que acerquen posiciones, en lugar de polarizar espacios y aumentar las brechas existentes de las que la Administración Pública no se encuentra exenta.

Índice de Abreviaturas

PBA: Provincia de Buenos Aires
EGP: Expertos en Gestión Pública
AG: Administradores Gubernamentales
AM: Agentes de Modernización
APN: Administración Pública Nacional
APP: Administración Pública Provincial
AT: Asistencia Técnica
EG: Economistas de Gobierno
IPAP: Instituto Provincial de la administración Pública
PROFAG: Programa de Formación de Administradores Gubernamentales
SG: Secretaría General de gobierno de la Provincia de Buenos Aires
SSEPyGB: Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes
SSME: Subsecretaría de Modernización del Estado
DPGP: Dirección Provincial de Gestión Pública
UNTREF: Universidad de Tres de Febrero

Índice de Gráficos y Cuadros

Cuadro N° 1. Cuadro comparativo entre experiencias nacionales y provinciales
Gráfico N° 1. Distribución del empleo público en la provincia por ámbito de gobierno.
Gráfico N° 2. Funcionarios a cargo del Programa desde 2009 hasta 2013
Gráfico N° 3. Línea de tiempo de la dependencia funcional del Cuerpo de Expertos
Gráfico N° 4. Temáticas de las Asistencias Técnicas realizadas entre 2013 y 2019
Gráfico N° 5. Organismos y jurisdicciones asistidas entre el año 2013 y el mes de agosto de 2019
Gráfico N° 6. Resultado de encuestas de satisfacción de las AT realizadas a Organismos en 2019
Gráfico N° 7. Refuncionalización del Programa EGP

Índice Bibliográfico

A

Andreacci, L. (2020) ¿Cómo se concibe hoy la gestión pública desde la ciencia? El Conocimiento en la Gerencia Pública. Biblioteca Virtual TOP <http://www.top.org.ar/publicac.aspx>

Amorebieta y Vera, M. L. (2013). Estado, política y modernización en la provincia de Buenos Aires: ¿Hacia un proceso de innovación? [en línea]. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.849/te.849.pdf>

B

Besada, P., Blasetti, J., Crespo, J.M., Del Frate, S., Girotto, L. & Pisano, M. (2005). Hacia la construcción de una metodología de gestión alineada a la demanda social: Una experiencia bonaerense.

Bertranou J., Isuani F. & Pereyra E. (2016). ¿Unidad en la diversidad? Estudios sobre política pública en la provincia de Buenos Aires. Ediciones UNGS.

Bonicatto, M. (2019) Doble vía. El aporte de planificación estratégica situacional a la extensión estatutaria de la UNLP. Tesis de Doctorado en Trabajo Social. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/79848>

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)

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.

C

Cao, H. [coord.] (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.

Castellani, A., Barros, S., Gantus, D. (2016). Estudios sobre estado, gobierno y administración pública en la Argentina contemporánea. 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.

D

Dalbosco, H.(2019). La profesionalización de cuerpos de funcionarios en la estructura de la burocracia.. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires. Argentina.

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. 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, 10 al 13 de septiembre de 2018.

E

Evans, P. (1996). El estado como problema y como solución

G

Gil García, M; Piana, R. (2018). 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.

Gil García, M. (2017). Relaciones laborales en el sector público. Algunas particularidades del Estado como espacio de trabajo. EN: Camou, Antonio; Pagani, María Laura, coordinadores. Debates teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas. La Plata : UNLP. FAHCE. (Capítulo)

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. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.842/te.842.pdf>.

M

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

O

O’Donnel, G. (1978). Apuntes para una Teoría del Estado. Revista Mexicana de Sociología. Año
XL, Vol. XL/N° 4 Octubre- Diciembre de 1978.

Oszlak, O. (1993). Los A.G.: la creación de un cuerpo gerencial de elite en el sector público
argentino. Washington, D. C. Conferencia del Banco Mundial sobre “Reforma del
Servicio Civil en América Latina y el Caribe”.

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

Oszlak, O. (1994). Las demandas de formación de administradores públicos frente al nuevo
perfil del Estado. Córdoba. II Reunión de la Red de Investigación y Capacitación en
Administración Pública, INAP.

Oszlak, O. (2008). Formación histórica del Estado en América Latina. Elementos
teórico-metodológicos para su estudio, en Lecturas sobre el Estado y las políticas
públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual, Proyecto de
Modernización del Estado, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, 2008.

Oszlak, O. y Malvicino, G. (2001) Nuevos modelos institucionales para la Gestión Pública:
experiencias comparadas y aplicaciones potenciales al caso Argentino. Buenos Aires.
Artículo inédito escrito para el Programa de Modernización del Estado, Jefatura de
Gabinete de Ministros, República Argentina, Marzo 2001.

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.

Oszlak, O. y O’Donnel, G (1976). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una
estrategia de investigación. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES),
Documento G.E. CLACSO. Vol. 4, 1981: Buenos Aires, Argentina.

P

Piana, R. (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 (enero-junio 2017) ISSN 1853-9254.

Prats I Catalá. J (2002). Del Clientelismo Al Mérito En El Empleo Público Análisis de un Cambio Institucional

Pulido, N. L. (2005). El cuerpo de Administradores Gubernamentales: la perspectiva académica. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005

R

Rizzo, N. (2018). Funcionarios públicos de elite. La creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales en Argentina. Estudios Políticos (Universidad de Antioquia), 52, pp. 82-105. <http://doi.org/10.17533/udea.espo.n52a05>.

S

Subirats, J; Knoepfel, P; Larrue, C y Varonne, F. (2008). Análisis y Gestión de Políticas Públicas. Barcelona.

T

Taylor, S., Bogdan, R. (1992). Métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Z

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.

Zuñanic, L. (2016). En busca del destino: hacia la profesionalización de la Alta dirección Pública en América Latina. CIPPEC.

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.

Anexos

- Anexo A. Encuestas a Expertos en Gestión Pública**
- Anexo B. Consulta de las asistencias a los Expertos en Gestión Pública**
- Anexo C. Acciones de la Subsecretaría de Coordinación de la Gestión**
- Anexo D. Proyecto de Decreto de refuncionalización**
- Anexo E. Desgrabación entrevista a Fernando Ciancio Costa**
- Anexo F. Desgrabación entrevista a Laura Zuvanic**
- Anexo G. Desgrabación entrevista a Agustín Robla**

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

lic sociologia

Organismo en el que reviste su cargo de origen

ipap

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

La planificación en las organizaciones, el trabajo interdisciplinario y el aprendizaje organizacional

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

La eficacia esta condicionada por la rotación de autoridades en los organismos. Creo que también por la dedicación que el experto le puede dedicar a cada asistencia. Un factor fundamental es el equipo de referencia en el organismo y la receptibilidad de las propuestas. El plazo en realidad es formal porque se extienden

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Si las materias que se dieron en la especializacion fueron las correctas y sirvieron para la funcion. Falto analisis organizacional, diagnosticos, redaccion de informes. Algunos profesores no conocian el tema dado en provincia de Buenos Aires

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Los temas de capacitacion deberian ser los estrategicos para la gestion de la provincia. Hoy por ejemplo enfoque de genero. En una gestion que inicia muchas de las asistencias actuales estan relacionadas a la planificacion y seguimiento de politicas, estos tema me parecen fundamentales. Otros para profundizar saberes y competencias propios de la practica segun deteccion de necesidades de capacitacion, por ejemplo redacción de informes.

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

los cambios permanente de estructura perjudican la continuidad de líneas de acción y la redefinición de acuerdos de trabajo. presentarse continuamente, desmotiva

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

La falta de continuidad en el cargo. desde que se cumplió los 5 años genera mucha incertidumbre. El hecho de no establecer un mecanismo de reemplazo para quienes se fueron. Esto podría superarse con una nueva normativa al respecto.

Falta de una política de difusión y comunicación

La falta de retroalimentación y relación con algunas gestiones.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestion Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Trabajar en el acompañamiento de políticas de los organismos, ello requeriría mayor involucramiento del experto con el organismo pero el impacto de la AT seria mayor

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

si, parcialmente, depende de cada asistencia

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Lic. en Administración

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Ministerio de Economía

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Memoria institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Cosas puntuales en cada AT como procedimientos formalizados (tanto sustantivos como de apoyo), identificación de necesidades de capacitación, puestos de trabajo fortalecidos, etc.

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Para cuestiones puntuales y que no se presentan con cierta urgencia, suele resultar eficaces. Pero en muchos casos los organismos demandantes requieren más que asesoramiento y elaboración de materiales de apoyo en el tiempo, lo requieren con cierta urgencia y con mayor involucramiento en la implementación ya que no cuentan con personal con competencias para llevarlo adelante ni tiempo para dedicarle a las cuestiones que el trabajo diario le demande.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

En mi caso particular no aportó mucho conocimiento específico sobre el tema de la especialización. Aportó una visión general del tema.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Metodologías de trabajo, abordaje en común de casos de AT en talleres, nuevas metodologías de planificación.

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

Suficiente

Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Los continuos cambios producen una falta de orientación en las líneas de trabajo y la pérdida de identificación e identidad.

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

En términos puntuales fueron varias. Desde el tiempo que se tardó en la designación hasta los múltiples cambios de dependencia. Pero en términos generales creo que las principales dificultades pasan por la falta de comprensión sobre el sentido de la existencia del Cuerpo y la falta de apropiación del mismo. En este sentido, estimo que la principal dificultad es la falta de apropiación de la política "Cuerpo de EGP" por parte de la conducción política de la AP en las diferentes gestiones. La apropiación de la política pasa a nivel de algún/a funcionario/a que se encuentra con el Cuerpo de EGP y no sabe bien qué hacer, por eso le da continuidad en el tiempo.

La forma de superar esta situación es que el Cuerpo de EGP se transforme en una política pública de transformación y mejora de la AP. Lo que debería poner en prioridad un esfuerzo dirigido a la mejora de la AP, por sobre la coyuntura.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

- Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Evaluación de Desempeño
- Cambio de rol o modalidad de trabajo
- Cambio en la dependencia funcional
- Ampliación del Cuerpo
- Capacitación especializada
- Other: Integrarse a un esquema o política de mejora de la AP.

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

- Por un miembro del Cuerpo de Expertos
- Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Las que ya se expresaron: estabilidad del cuerpo, ampliación del mismo y ampliación en la modalidad de trabajo permitiendo realizar otras actividades (de gestión) que no sean solo de asistencia y consultoría. También alinear la actividad del cuerpo a las políticas dirigidas a mejorar la AP.

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

Solo parcialmente. La orientación del trabajo, los cambios de gestión y el número de integrantes atenta con la posibilidad de tener el impacto que se pensaba. La falta de un programa o integración a un programa de mejora en la AP también aporta a alejarse de los objetivos iniciales, que seguramente deban ser replanteados en la actualidad.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

abogada

Organismo en el que reviste su cargo de origen

ioma

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

si me parece que sirve para armar equipos en los organismos donde hacemos las asistencias

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

en general el problema es que a veces quien pide la asistencia no tiene un alto rango en su organismo y por eso es complicado implementar las innovaciones que se proponen, ademas tambien los tiempos no son lineales, sino que fluctuan ademas de los cambios de gestion hacen que se compliquen la implementacion de las mismas.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

si, pero siempre es necesario mantenerse actualizado y capacitarse en nuevas tematicas. Ademas esta la dicotomia entre generalizacion y especializacion.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Me parece que trabajo en equipo, inteligencia emocional, innovacion en general, inteligencia artificial, tecnologias aplicadas a la administracion publica.

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

si totalmente, cada cambio es un volver a empezar, que nos conozcan , sepan como trabajamos, quienes somos y nuestro potencial, generar comunicacion y confianza con nuestras autoridades, etc. La falta de estabilidad genera un trabajo extra. Siempre decimos que estamos mal estacionados...

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

Creo que tener estabilidad, una permanencia arraiga, dependencia correcta y una carrera.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

Creo fundamental tener un estatuto propio que contemple nuestras particularidades y todos los aspectos que deben contener la misma.

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Creo que con respecto a la coordinación podría ser un experto o varios, que articulen con las autoridades según la temática y la variable a tomar: capacitación, evaluación, comunicación, etc

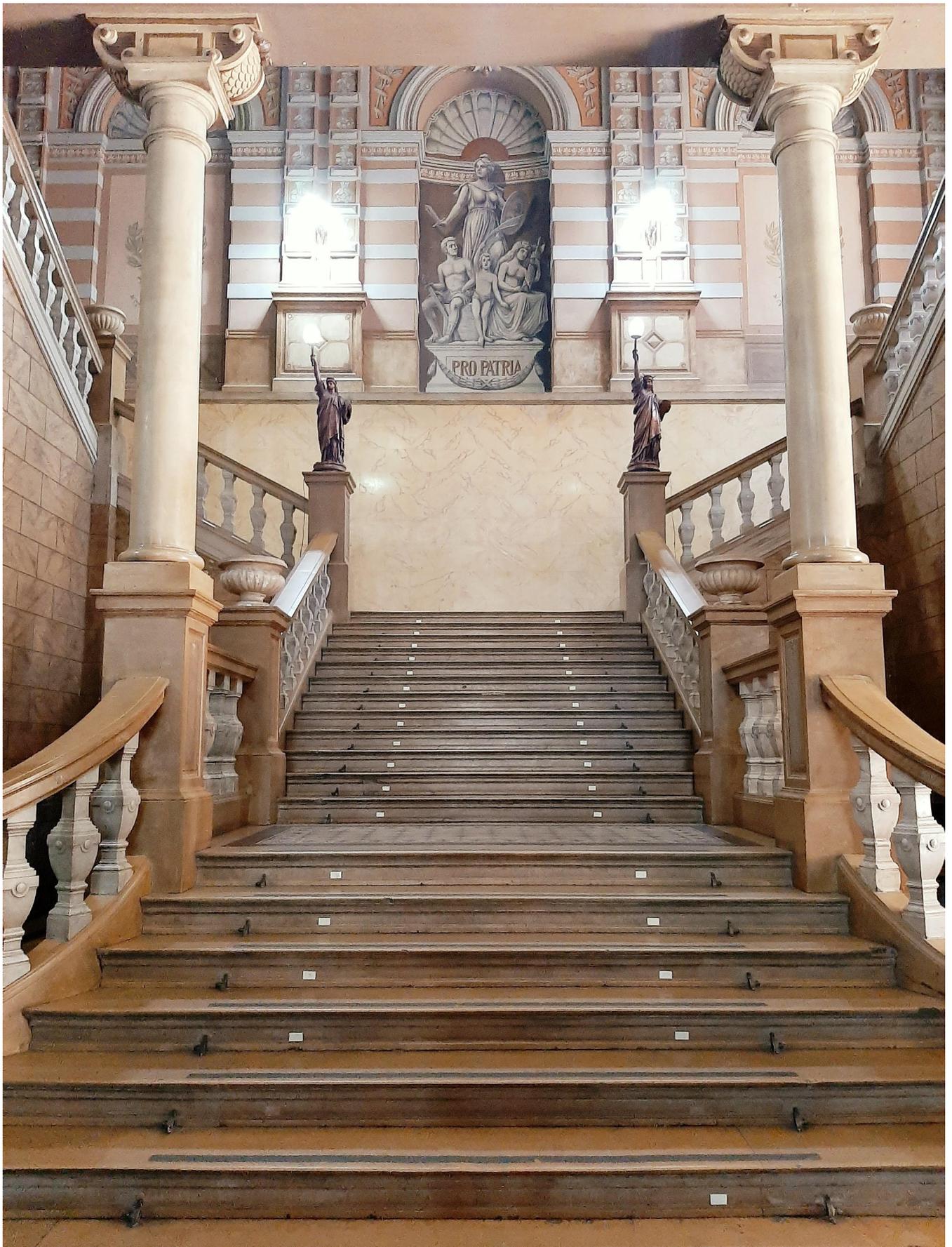
7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

En alguna medida si, pese a todos los cambios y contingencias institucionales, externas e interna..

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Ingeniería en Sistemas de Información UTN

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Secretaría General

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Si bien depende de la característica de la AT, respecto a las necesidades de los organismos entiendo que es mejor la asignación casi plena del/los expertos a la AT, ya que en general la demanda es de rrhh especializado para temas regulares/cotidianos o que no pueden llevar adelante por estar abocados a "la diaria". La cantidad de expertos se justifica en cuanto a interdisciplinariedad,

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Le faltó la interacción con los equipos de las carteras que llevaban adelante proyectos estratégicos de gestión y prácticas en in situ.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

en temas de innovación y en los que resulten demandados por los expertos

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

Suficiente

Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

los comentarios más el detrimento en la identidad e integridad del cuerpo, del espacio físico en función de la particularidad del trabajo de los expertos

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

la falta de apropiación por parte de las autoridades, los cambios estructurales, la invisibilización de las potencialidades del cuerpo, etc

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

la estabilidad del cuerpo, no contar con un estatuto, una carrera, pone en desventaja el accionar del mismo porque resta energía a los expertos gestionando continuamente su estabilidad, no da previsibilidad a los referentes de las at en cuanto a la continuidad de la tarea y erosiona la relación con las autoridades de turno

.....

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

Si, ciertamente.

.....

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Ingeniero Agrónomo

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS)

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Si, implementación de políticas de públicas

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Si, pero debería ser mas amplio el plazo de las AT, ya que en muchos casos 6 meses resulta poco tiempo para el cumplimiento de los Planes de Trabajo que necesitan los organismos.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

si

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Evaluacion y Monitoreo de políticas públicas

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

Suficiente

Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Prioridades de Trabajo y Adaptación a las necesidades de los Organismos asistidos

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

Estar en varias AT al mismo tiempo me parece que en algunos casos dificulta la atención correcta del Organismo asistido.

El cuerpo de Expertos fue desde sus inicios constituido por muy pocos profesionales (23) y nunca se incorporaron más a pesar de las bajas por salida de sus miembros por razones personales, laborales y/o jubilación. Sería necesario un nuevo llamado para aumentar el número de Expertos para afrontar las necesidades de AT solicitadas por los organismos.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestion Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Un nuevo llamado para aumentar el numero de Expertos

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

si

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Ing industrial

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Jefatura de gabinete de ministros

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Involucramiento de los agentes públicos en la organización! Impartancia de su rol como agente público

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

En cierta medida si, ya que no se genera un vicio en el organismo, hay mayor compromiso por avanzar al tener tiempo acotado. Pero por otra parte la falta de continuidad diaria no permite resultados rápidos y a veces esto juega en contra con tantos cambios de gestión en los cuales no se logran concluir o ver esos resultados

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

En cierta medida. Muchos conocimientos fueron oportunos pero otros no tenían relacion con la realidad del ambito publico provincial específicamente tan particular

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Innovación, herramientas acordes a nuevos paradigmas. Pero sobre todo en relacion a las politicas y planes de gestion (lo cuales muchas veces no logramos conocer por parte de las autoridades)

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

El aprovechamiento del servicio que puede brindar el cuerpo. Su institucionalización.

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

Principalmente la ideología o perspectiva que se tenía de programa en sí mismo que fue variando según la dependencia a cargo por los cambios de gestión. La falta de comunicación. La falta de apropiación de las competencias del cuerpo para brindar el servicio a los organismos como un único poder integral. La falta de definición de políticas claras. Y la articulación de

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

- Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Evaluación de Desempeño
- Cambio de rol o modalidad de trabajo
- Cambio en la dependencia funcional
- Ampliación del Cuerpo
- Capacitación especializada
- Other: Institucionalización del CEGP

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

- Por un miembro del Cuerpo de Expertos
- Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

La institucionalización del cuerpo, la comunicación con las autoridades en alto poder político que puedan sacar provecho del cuerpo y sobre todo pensar en un "único poder ejecutivo integral y articulado" (no como actualmente encontramos organismos aislados con sus propias políticas, valores y posicionamiento)

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

Si. Desde el lugar que cada organismo nos brinda y las posibilidades políticas de estos, cada acción llevada adelante tanto en organismo provincial como municipal han sido de valioso aporte

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

CONTADORA PÚBLICA

Organismo en el que reviste su cargo de origen

INSTITUTO DE OBRA MÉDICO ASISTENCIAL (IOMA)

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Considero que promueve se el trabajo multidisciplinario y inter-jurisdiccional, lo cual potencia las capacidades y prácticas de trabajo.

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Actualmente el tiempo máximo estipulado es de 6 (seis) meses y considerando las asistencias técnicas que he realizado lo considero insuficiente. Generalmente las jurisdicciones tienen múltiples problemáticas, lo cual obliga a recortar la demanda, entre otras cuestiones, por el plazo máximo así establecido. Vale aclarar que el mismo ha sido modificado en reiteradas oportunidades, ya que generalmente cada gestión imprime su impronta de trabajo.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Considero que la Especialización me brindó herramientas, pero al mismo tiempo también contribuyeron mi experiencia en el desempeño de otros cargos en la administración pública y en la docencia universitaria. Asimismo, las actividades de formación continua y saberes que adquiero en la realización propiamente dicha de las asistencias contribuyen a una mejora constante en el desenvolvimiento de las asistencias técnicas. Por ello, quizás sería recomendable una mayor carga de práctica laboral y de trabajo en equipo.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Considero que debería cuestiones de actualización en materia de la gestión pública en general, temáticas que surjan de la evaluación anual de desempeño y la que resulten necesarias conforme al Plan Estratégico de Gestión de la Provincia en general y del Ministerio y Subsecretaría de quien dependemos institucionalmente en particular.

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Considero que nos hemos ido adaptando a los cambios de dependencia con respecto al Ministerio de pertenencia, respondiendo a los requerimientos específicos que ellos demandaron, aunque no han sido significativos, tanto desde el punto de vista formal como práctico, toda vez que la normativa que regula el funcionamiento del Cuerpo se mantuvo en lo sustancial.

Vistas las diversas dependencias de las cuales hemos dependido jerárquicamente, considero adecuada la pertenencia en el Ministerio de Jefatura de Gabinete.

No obstante ello, y especialmente considerando nuestra dependencia jerárquica de la Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes, un aspecto de impacto que considero relevante destacar es que si bien conforme a la estructura orgánico-funcional dependemos directamente de la Subsecretaría, al presente no tenemos comunicación ni interacción alguna con el funcionario designado. El mecanismo actual de comunicación es a través de una persona contratada remanente de la gestión de la anterior gobernadora, siendo esa su única instancia de trabajo en la administración pública provincial.

En general, en otras ocasiones y gestiones, eran usuales las reuniones de trabajo conjunto en las cuales se definían los criterios y las prioridades de trabajo de la Subsecretaría.

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

Considero al Programa perfectible. En primer término, atendiendo al tamaño y complejidad de la administración pública provincial considero deficiente el número de integrantes definido para la conformación del Cuerpo, por lo cual debería ampliarse a partir de nuevas convocatorias.

Otra dificultad es que definió un plazo máximo de duración en el Cargo, lo cual carece de sentido teniendo en cuenta la inversión del Estado Provincial en la formación de un cuerpo especializado de profesionales de la Administración Pública Provincial, y a la vez constituye una situación de precarización del trabajo profesional. Esta situación ha sido enmendada con sucesivos decretos que amplían el plazo primariamente definido y actualmente está fijado al 31-12-2020. En tanto se cumplan con las funciones propias del Cargo, el Experto debería permanecer en el mismo, toda vez que accedió por una convocatoria y exámen y anualmente es evaluado en su desempeño.

Otro aspecto a resaltar es que no contempla un mecanismo de recambio y sustitución de sus integrantes, los cuales por diversos motivos se ha ido reduciendo (renuncia, jubilación, retiro voluntario, entre otros), por lo cual este aspecto debe ser contemplado.

Las falencias del actual Programa podrían superarse definiendo en un cuerpo normativo las cuestiones mencionadas.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Que el Programa se apruebe por una Ley y que se incorpore como un estamento de la carrera administrativa.
.....

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

Creo que si, que dependiendo de la naturaleza de la Asistencia Técnica realizada, algunos se han cumplido en mayor o menor medida que otros, pero considero una constante la mejora institucional y el fortalecimiento de las capacidades estatales.
.....

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

.....

Organismo en el que reviste su cargo de origen

.....

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

.....

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impacto de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

.....

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

.....

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

- Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestion Pública
- Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Evaluación de Desempeño
- Cambio de rol o modalidad de trabajo
- Cambio en la dependencia funcional
- Ampliación del Cuerpo
- Capacitación especializada
- Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

- Por un miembro del Cuerpo de Expertos
- Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

.....

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

.....

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Lic. en Administración

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Nuevas Prácticas de Gestión.

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Las demandas de los organismos son variadas, como así también el tiempo que cada equipo de expertos le asigna a cada una de ellas, conforme se estipula en el Plan de Trabajo. A mi entender, cada experta o experto debería tener no más de 3 AT, para poder dedicarle mas tiempo a cada Asistencia. De ser posible estando parte de ese tiempo en el organismo. Hay AT que no alcanzan a ser bien desarrolladas en 6 meses y requieren mas tiempo.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Varía según la materia. Pero en líneas generales se podría haber complementado con experiencias prácticas o desarrollos de casos específicos, en donde no sólo se considere el conocimiento teórico, sino también la capacidad práctica al momento de desarrollar la función.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

En las temáticas centrales en donde el Gobierno quiere actúe el Cuerpo (deberían estar definidas previamente)

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Cada cambio implicaba un replanteo de hacia dónde se iba a orientar la actividad del Cuerpo (muchas veces ajustado al perfil de la Subsecretaría o área de inferior jerarquía en la que se ubicaba). Incluso se nos llegó a solicitar el desarrollo de "enlatados" o productos fácilmente replicables (objeto lejano a la finalidad del Cuerpo). Lo que exigía un esfuerzo extra del Cuerpo para reorientar la tarea hacia donde creíamos que debíamos estar en función del decreto de creación y no solamente lo que pretendía la gestión del momento.

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

Falta de conocimiento general dentro de la administración pública de la creación del Cuerpo - Pocos integrantes - Falta de reemplazo de los que se jubilan o retiran - La no estabilidad de los integrantes - Tiempo perentorio de duración (la dependencia en el cargo depende del tiempo establecido de duración y no de la evaluación anual de desempeño - Falta de carrera.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

En relación a la opción 4, diría Ampliación del rol (no cambio) o modalidades de trabajo. Incluyendo la posibilidad de que un experto/a eventualmente puede tener un cargo de conducción o coordinación de programas entre otras opciones

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Estabilidad del Cuerpo. Permitiría asemejar la experiencia a la de los AG que ya llevan 35 años con muy buenos resultados a nivel nacional

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

En mayor parte si. Pero aún hace falta mas recorrido

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Contador Publico Nacional

Organismo en el que reviste su cargo de origen

DGCyE

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Los tiempos requeridos en oportunidades no son siempre los necesarios

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Si, en términos generales teóricos

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

Suficiente

Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impacto de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

verdaderamente hay un gran poder de adaptarse a los cambios que recibieron

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

Los problemas fueron políticos y se superan con un dialogo constante.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

- Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestion Pública
- Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Evaluación de Desempeño
- Cambio de rol o modalidad de trabajo
- Cambio en la dependencia funcional
- Ampliación del Cuerpo
- Capacitación especializada
- Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

- Por un miembro del Cuerpo de Expertos
- Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Se tiene que repetir el programa y seguir con la formación de nuevos Expertos, capas con un poco mas de tiempo de preparación y temáticas mas practicas

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

si se cumplieron con los objetivos

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Profesor especializado en lengua y literatura

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Dirección General de Cultura y Educación

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Análisis y diagnóstico organizacional - Planificación (estratégica y/u operativa) - Evaluación y control.
(Por sí mismos estos procesos de operacionalización de stages de política pública pueden o no conformar las categorías propuestas como dimensiones o podrían ser otras dimensiones. En el primer caso, desestimar)

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Son eficaces, en principio, porque ordenan el proceso de trabajo, que inicialmente fue analizado, - "caraterización de la demanda" - y en base a esa hipótesis de trabajo se planifican los recursos de tiempo, perfil y número de expertos o expertas necesarios, metodologías y técnicas. Pero a veces las variables tiempo y perfiles profesionales asignados a cada AT son limitaciones que exceden el poder de decisión del experto o experta en gestión pública. La primera es una decisión estandarizada reglamentariamente (6 a 8 meses) y las personas, o la conformación de equipos asignados a cada proyecto puede ser decisión unilateral de la coordinación, lo que pueden constituir barreras para la eficacia.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Medianamente. En términos de formación general en gestión pública fue acertado; no obstante la especialización como dispositivo de formación en una expertise situada en el aparato institucional público estatal de la provincia de Buenos Aires, no atenuó la típica tensión entre conocimiento académico de las especialidades disciplinares compartimentadas que conforman este campo de conocimiento y los procesos organizacionales reales que efectivizan la gestión de las políticas públicas provinciales. Un diseño con una perspectiva más transversal e integral, respecto a los componentes sería recomendable. Los espacios curriculares que fueron dictados por docentes con inserción en los organismos públicos provinciales, con alguna excepción, fueron los más interesantes

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Análisis de los procesos políticos sociales que impactan en las políticas y gestión pública - Planificación estratégica - Perspectiva en Derechos Humanos y Género - Conocimiento de metodologías, técnicas y herramientas que surjan como necesidad de las AT.

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Fundamentalmente los estilos subjetivos y el sesgo de la trayectoria de los funcionarios de las gestiones que han tenido a cargo el programa, el desconocimiento del rol y la potencialidad de los cuerpos profesionalizados en el Estado que ha producido el corrimiento del cuerpo de las áreas afines al planeamiento estratégico hacia áreas, aunque transversales, más específicas y por ende más restrictivas de la visión de los problemas que se podrían atender con el aporte del cuerpo; y la preocupación-tensión- negociación constante por la continuidad laboral.

Estas variables han repercutido en el alcance de las AT, en términos de impactos posibles.

3 -¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

La implementación inicial respecto a los cargos propuestos en la normativa y la gestión efectiva de los mismos para la conformación del cuerpo. La no categorización en términos de la carrera administrativa contemplando la estabilidad, la ampliación y mejora del cuerpo en los términos previstos en la normativa de origen, la improvisación y cambios respecto del rol y criterios de la coordinación, la modalidad excluyente de Asistencia Técnica con las características actuales. Estas variables se pueden superar revirtiéndolas.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Mejorar la formación continua con criterios situados e integrales respecto de la competencias de esta expertise, la ampliación de los niveles de actuación hacia instancias de planificación y diseño, y de evaluación y control de planes, programas y proyectos; la vinculación institucionalizada con los AG en trabajos conjuntos, el trabajo inter estamental coordinado cuando el objeto de la pp tenga un despliegue multinivel; la posibilidad de reformular la metodología de las AT actuales, hacia el asesoramiento y trabajo con los equipos de la alta dirección según modalidades diversas y situadas, la ampliación y renovación del cuerpo mediante una nueva convocatoria.

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

El programa ha sido eficaz parcialmente, en relación a que los resultados en términos de impactos se han visto reducidos por el encuadre que se ha dado al cuerpo. Desde mi visión tengo evidencia de las mejoras alcanzadas, aunque siempre dentro del alcance reducido de las AT que generalmente han cubierto déficit de gestión puntuales.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Licenciatura en Psicología

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Creo fortalecimiento abarca cuestiones generales como por ejemplo, mejora de los procesos de gestión de los organismos y diagnóstico organizacional. Pero agregaría, evaluación de programas y políticas públicas (medida alta); organización estructural (medida alta),

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Creo que es relativo: En relación a los equipos de las AT, creo que la conformación es eficaz por lo general, los tiempos resultan acotados también en general.

Pero a veces los resultados dependen de variables como la demanda (respecto de sobre qué política se requiere trabajar y cuál es la agenda de gobierno sobre esta), y de las particularidades del organismo (misión, naturaleza de las tareas, profesionalización de sus agentes, tecnologías incorporadas, referentes de AT, estabilidad de los funcionarios en sus puestos), los cambios de gestión y por ende sus equipos también dificulta a veces la concreción de los resultados finales.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

En general si. He necesitado profundizar más en estos años sobre metodologías y estadísticas.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Creo que depende del proyecto de gobierno presente y, por ende, de los cambios organizacionales que estos demandan. Los planes de capacitación deberían alinearse a ellos

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Supongo que, principalmente los cambios de criterio y organización del trabajo de un organismo a otro y la dependencia orgánica dentro de la jurisdicción, por ejemplo la dependencia de una dirección provincial limitó un poco la capacidad de abordajes. Creo que la figura y el Programa deberían localizarse en una estructura orgánica funcional que se enfoque en acciones de gestión, modernización o innovación de lo público, para mejor aprovechamiento del mismo en función de uno de sus objetivos fundamentales, asesorar y acompañar en la toma de decisiones gubernamentales.

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Una nueva convocatoria, para poder abarcar las demandas y dar respuestas a los organismos de la APP y municipios de la pcia, Lograr una estabilidad en el cargo que permita trascender los cambios en las estructuras de gobierno. También trabajar más a nivel de políticas sustantivas de gobierno, en su proyección e implementación

.....

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

Creo que, en parte, sí, de todas maneras, pienso que puede ser mejorada su implementación. Hemos atravesado 3 gestiones de gobierno(contando la actual), , casi 6 cambios de gestión de funcionarios, y 4 cambios de Ministerio, creo que en cada situación el contexto de implementación del Programa ha cambiado y esto indefectiblemente cambió el nivel de eficacia del mismo. Y esto sucedió por ciertas características del Programa como las mencionadas en la pregunta 6, que generan cierta inestabilidad en el funcionamiento del mismo. Creo necesario que ciertas variables se conviertan en constantes y esto coadyuvaría a un mejor aprovechamiento del potencial que tiene el cuerpo para las políticas y programas del gobierno provincial.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Abogado

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Policía

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Calidad institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Si, tiene efecto en todas ellas .

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Si, logran un equipo altamente especializado, que puede excluirse del día a día y abocarse a la o las problemáticas requeridas con una mirada profesional, específica y en sincronía con la cultura de la administración pública

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Si, pero requiere capacitación continua.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Metodologías de abordaje, materias medulares al proyecto de gobierno y mantener la capacidad en presupuesto, gestión de compras y gestión telemática

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

Suficiente

Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impacto de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Impacto negativo, situación de espera constante de criterios superiores para con la actividad del cuerpo

3 -¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

En lo que hace al programa de selección y capacitación, ninguna, en lo que hace al desarrollo, los cambios de dependencia, fijando dependencia en estructuras menos fluctuantes

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

- Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestion Pública
- Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Evaluación de Desempeño
- Cambio de rol o modalidad de trabajo
- Cambio en la dependencia funcional
- Ampliación del Cuerpo
- Capacitación especializada
- Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

- Por un miembro del Cuerpo de Expertos
- Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Las necesidades constantes de coyuntura, abren la posibilidad a estos programas profesionales para atender cuestiones estructurales, porque las estructuras en gestión, no pueden atenderlas

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

Medianamente

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Licenciada en Sociología

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Patronato de Liberados

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

Podríamos considerar que esta en globada en muchas de ellas, como por ej en la ultima, pero al menos las asistencias en las cuales forme y formo parte, se relacionan con poder pensar el ciclo de la politica publica. Fortalecer esos "momentos" a partir de lo solicitado, pero en una comprension macro de cuales son las implicancias, articulaciones y sobre todo planificaciones y evaluaciones necesarias

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Creo que siempre depende del equipo del organismo con el que se trabaja, de las necesidades y de los plazos. si refiere al tiempo maximo de una at como de 1 año, creo que esta bien ese tiempo, menos es bastante poco, pero 12 meses me parece apropiado, los días a la semana en que se trabaja en cada at depende de muchos factores, entre ellos, el momento de la asistencia, las necesidades especificas y demas y los expertos asignados a cada at (no se muy bien como podriamos englobarnos en temas, porque en terminos generales, hay un saber compartido, un capital de conocimientos comunes a todos). aun asi, todas estas variables creo que se definen en funcion de las necesidades de cada asistencia.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Creo que las herramientas que aportó la capacitacion fueron muy utiles. las entiendo como un puntapie inicial. luego, en el transcurso de todos estos años, fuimos adquiriendo y compartiendo mas y nuevas herramientas. Quiza ajustaria la practica a un objetivo mas definido en funcion de los lineamientos de la provincia.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Creo que tienen que estar en concordancia con las tematicas sustantivas y transversales planteadas por la gestion politica, y que nos permitan fortalecer el cuerpo, debido a que las demandas de asistencias luego solicitan estas cuestiones. Por ejemplo, si bien fui una ferrea insistente, cuestiones de genero al inicio no se contemplaban, hoy por suerte es transversal y el cuerpo ha adquirido algunas herramientas. Tambien considero que algunas que ya se adquirieron se pueden reforzar y repensar. Especificamente me refiero a la capacitacion de Maria Bonicatto, de Ercilia (no recuerdo el apellido) y contemplar alguna capacitacion mas profunda sobre analisis organizacional. Ademas, creo que dentro de nuestros planes de capacitacion, es urgente retomar los ateneos como instancia de socializacion de las asistencias, de los conocimientos que se generan, de los posibles cursos de accion ante determinadas problematicas y de puesta en valor del trabajo propio y ajeno. Ademas, funciona como una instancia para re pensar el propio trabajo.

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

- Suficiente
- Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Creo que el mayor impacto está dado por los cambios en las prioridades que debemos tener en las AT. Si bien es innegable una línea de acción continua, el depender de distintas estructuras de algún modo impacta en las prioridades. Creo que además, nos hace perder perspectiva y trazabilidad, debido a que nos adaptamos a las diversas necesidades de los mismos y se desdibuja un poco, me parece, la génesis. Creo importante estar en el ámbito de la subsecretaría como un espacio más estratégico al aporte de la gestión pública provincial

3 -¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

Creo que el principal problema fue organizativo, si se pudiera organizar mejor todo lo administrativo (por ej fechas de exámenes, material de estudio, agendas con anticipacion) implicaria un mejor aprovechamiento del tiempo de aprendizaje.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestion Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

La posibilidad de tener un agrupamiento propio y una carrera permite mayor estabilidad, como asi tambien la ampliacion, permitirian maximizar el rendimiento del cuerpo.

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

Yo creo que los objetivos no solo se concretaron, sino que superaron las expectativas. Las encuestas de evaluación de los organismos son muy buenas, y sinceramente en muchos casos, salen productos muy buenos, y se fortalecen los equipos de los organismos. Es placentero cuando el trabajo de una tiene impactos positivos en los organismos y en los destinatarios. Es placentero cuando se comunican de una asistencia realizada en 2013 para hacer consultas. es solo un ejemplo. Hay muchos organismos que siguen en contacto y nos cuentan que va pasando con las cosas que fuimos haciendo. Y otras cuestiones se modifican lógicamente por las lógicas de trabajo. Además te da la posibilidad de tener un conocimiento muy abarcativo de la APP y sus necesidades.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Economista

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Ministerio de Trabajo

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

En mi experiencia si, son eficaces. Sumaria muchísimo que fuéramos más para poder abarcar mas organismos y tareas.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

En parte si, el mayor valor agregado para llevar a cabo efectivamente las AT, es la experiencia de cada uno en la Administración Pública, y la colaboración de los compañeros.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

En las actualizaciones de las herramientas y sistemas de la APP.

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

Suficiente

Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Creo que en gran medida el espíritu del cuerpo se mantuvo siempre más allá de las modificaciones.

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

La inestabilidad en el cargo es la principal dificultad. Se soluciona proporcionando estabilidad al cargo y abriendo otro llamado.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

- Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública
- Evaluación de Desempeño
- Cambio de rol o modalidad de trabajo
- Cambio en la dependencia funcional
- Ampliación del Cuerpo
- Capacitación especializada
- Other: _____

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

- Por un miembro del Cuerpo de Expertos
- Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

En caso de un nuevo llamado sería muy interesante que los actuales integrantes fuéramos quienes dictáramos el curso, y que este tuviera más práctica que teoría.

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

En gran parte si

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Expertos en Gestión Pública como herramienta para el fortalecimiento institucional de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires

La presente encuesta se realiza en el marco de un proceso de investigación llevado a cabo para la elaboración de un Trabajo Final Integrador de carácter grupal en el marco de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Austral.



Datos personales

Rango de edad

- 35 - 45 años
- 46 - 55 años
- Más de 55 años

Antigüedad en la administración pública

- Entre 10 y 15 años
- entre 16 y 25 años
- más de 25 años

Carrera de grado

Abogacía

Organismo en el que reviste su cargo de origen

Instituto Provincial de Lotería y Casinos

Sobre las Asistencias Técnicas

1 - ¿En que medida las Asistencias Técnicas, como modalidad de trabajo adoptada, favorecieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Decreto de creación de Cuerpo?

	Alta	Media	Baja
Fortalecimiento institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad instalada	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalización del empleo público	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Memoria institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad institucional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienes y servicios públicos de calidad	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la gestión pública	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - ¿Considera que el Programa de Expertos en Gestión Pública contribuye a fortalecer otra u otras dimensiones además de las mencionadas en el punto anterior? En caso afirmativo, señale cual o cuales.

En línea con la profesionalización del empleo público, podría resaltarse que el Cuerpo de Expertos/as obtuvo el cargo por concurso y mérito. Además, sus integrantes tienen capacitación continua y evaluación de desempeño permanente.

En otro orden de ideas, podría señalarse que brindan sus Asistencias Técnicas a los organismos de la administración pública (provincial y municipal) para la mejora y optimización de sus procesos de gestión sin que ello implique un costo extra. Por el contrario, en ocasiones, su accionar contribuye al ahorro del gasto público, al fomentar políticas de control de gestión, transparencia, calidad, eficientización del gasto y planeamiento estratégico.

3 - Respecto de las necesidades de los organismos públicos que demandan Asistencias Técnicas y sobre la base de sus particularidades (tiempo máximo estimado, cantidad determinada de días semanales y de expertos asignados al trabajo conjunto por cada tema), ¿cree que las mismas resultan eficaces para la concreción de las finalidades esperadas? ¿Porqué?

Si, en razón de que las demandas de los diferentes organismos se trabajan en función de las verdaderas necesidades de aquel. A través de varias reuniones de trabajo se va ajustando la petición originaria a los fines de lograr un plan de trabajo acorde con las verdaderas necesidades del organismo.

Sobre el Programa de Formación

1 - ¿Qué comentarios usted haría sobre la capacitación brindada en la Especialización en Gestión Pública, se ajustó a las necesidades y aportó a las herramientas para el desenvolvimiento de las asistencias demandadas?

Considero que si bien la capacitación oportunamente brindada nos otorgó las herramientas primordiales para dar el punta pie inicial en lo que -posteriormente- sería el desarrollo de nuestra función, resultó fundamental recurrir a la capacitación posterior (y constante) para poder abordar el amplio y plural abanico de necesidades de los asuntos públicos y lograr la mayor diversidad de abordajes.

2- ¿Cuales son los ejes principales en que se debería hacer foco en los Planes Anuales de Capacitación realizados por los miembros del Cuerpo?

Los principales ejes deberían estar orientados a generar y/o fortalecer los diferentes perfiles dentro del Cuerpo, a los fines de poder atender, dar respuesta y/o brindar asesoramiento de excelencia a las diferentes demandas de los organismos, todos ellos -a su vez- con una particularidad distinta y con una innumerable multiplicidad de temáticas a abordar.

3- ¿De qué manera los Planes Anuales de Capacitación contribuyen a la mejora continua de la formación?

Suficiente

Insuficiente

Sobre el Programa de Expertos en Gestión Pública

Esta sección tiene por objeto indagar cuestiones generales con respecto al Programa bajo análisis.

1 - Respecto de la multiplicidad de temáticas a abordar y la cantidad de organismos públicos a los cuales el Cuerpo puede asistir. La cantidad de agentes designados para integrar el mismo es:

- Suficiente
- Insuficiente

2 - Teniendo en cuenta que la dependencia funcional del Cuerpo se ha visto sujeta a diversos cambios entre los años 2013-2019. ¿Cuáles cree que fueron los impactos de dichas modificaciones en el funcionamiento del Cuerpo? (ej. cambio de los criterios y prioridades de trabajo, adaptación a objetivos de cada organismo, etc.)

Desde el interior del Cuerpo, no creo que hayan existido modificaciones en relación al funcionamiento en sí, ya que siempre nos fuimos adaptando, reacomodando y hasta reinventando frente a los cambios operados y los diferentes avatares vividos.

En cambio, desde lo exterior, sí podría mencionar cambios de criterios, de prioridades y de objetivos, relacionados con nuestra forma de trabajo.

No obstante, en mi opinión, nuestra experiencia -lamentablemente- no escapa al devenir de estas situaciones dentro de cualquier ámbito estatal.

3 - ¿Cuáles considera que fueron las dificultades que se presentaron al desarrollar este programa? ¿de qué manera cree que podrían superarse?

No creo que hayan existido grandes dificultades en el desarrollo del programa. Las que puedo identificar, a grandes rasgos, se vinculan con la falta de continuidad de las políticas públicas, tal como lo referencié anteriormente, y que se vinculan en forma directa a los cambios de autoridades o, a máxima escala, los cambios de gobierno.

4- ¿Qué variables considera indispensable para el fortalecimiento o mejora del Cuerpo?

Agrupamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Carrera del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Evaluación de Desempeño

Cambio de rol o modalidad de trabajo

Cambio en la dependencia funcional

Ampliación del Cuerpo

Capacitación especializada

Other:

5- En su opinión, ¿quién considera oportuno que debe asumir las funciones de coordinación del Cuerpo de Expertos?

Por un miembro del Cuerpo de Expertos

Por un funcionario del organismo del que dependen

6- Si pudiera identificar una oportunidad de mejora del programa. ¿Cuál sería? ¿Por qué?

Considero que la mejora del programa podría identificarse con, al menos, dos cuestiones:

-Ampliación del Cuerpo.

Nos permitiría llevar a cabo una mayor cantidad de proyectos relacionados a la investigación y/o estudios sobre el sector público o la organización de eventos académicos por ejemplo. Asimismo podrían cubrirse mayor cantidad de demandas y reforzarse y/o ampliarse las diferentes especializaciones permitiendo un abordaje plural de los asuntos públicos. Asimismo podría ampliarse la diversidad disciplinaria.

-Estabilidad en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

Por un lado, ello nos permitiría no encontrarnos supeditados a la voluntad discrecional de las autoridades políticas y, por el otro, librarnos de los vaivenes y la constante incertidumbre que nos genera la situación de continuidad del Cuerpo.

.....

7- Teniendo en cuenta su experiencia como Experto en Gestión Pública ¿cree que los objetivos del programa se concretaron?

Considero que los objetivos tenidos en cuenta a la hora de pensar el programa se van concretando, de alguna u otra forma, a través de las diferentes Asistencias Técnicas y en los diferentes organismos en los cuales hemos podido trabajar. En mayor o menor medida, todas aportan lo suyo al cumplimiento de aquellos.

Pero aun falta mucho trabajo por hacer y mucho camino por recorrer.

En tal sentido, considero que un nuevo llamado para la ampliación del Cuerpo, vendrá a forjar aquellos objetivos oportunamente propuestos, instando -asimismo- el establecimiento y cumplimiento de otros.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Consulta sobre la experiencia con el Cuerpo de Expertos en Gestión Pública

Con la finalidad de relevar las opiniones de organismos asistidos por los Expertos en Gestión Pública, y para contar con las voces en primera persona de aquéllos que realizaron experiencias de trabajo conjunto con actores de este segmento, realizamos una consulta dirigida a relevar las siguientes dimensiones:

- 1) ¿Cómo fue el proceso de desarrollo de la asistencia?
- 2) ¿Cuál fue el aporte que realizó la asistencia al organismo?

Sobre esta consulta, remitida a quince (15) organismos provinciales, recibimos un total de cuatro (4) respuestas.

Servicio Penitenciario Bonaerense

- 1) ¿Cómo fue el proceso de desarrollo de la asistencia?

El proceso de desarrollo fue impecable, desde la cordialidad y la predisposición para trabajar hasta la seriedad con la que encararon cada uno de los temas. Para nosotros fue un placer poder contar con la asistencia de los expertos del IPAP en el tema estructura. Su compromiso a lo largo de casi un año es destacable.

- 2) ¿Cuál fue el aporte que realizó la asistencia al organismo?

Sentido, organización y acompañamiento en la estructura que se deseaba implementar teniendo en cuenta las funcionalidades de un organismo como lo es el Servicio Penitenciario Bonaerense. Solo elogios a los trabajos y devoluciones que obtuvimos de ellos.

Municipalidad de La Plata

- 1) ¿Cómo fue el proceso de desarrollo de la asistencia?

He recurrido al equipo de Expertos en diferentes oportunidades y estando en organismos disímiles. Esto último denota una de las características de mayor valencia en este equipo de trabajo. Me refiero a la amplia y solida formación de sus integrantes, o

que les permite interactuar con problemáticas heterogéneas en distintos estamentos de la administración pública.

Puedo describir la última de las asistencias. Promediando el año 2016 y en mi carácter de Director de Modernización Administrativa del Municipio de La Plata, solicite la colaboración del equipo de Expertos para colaborar en diversos aspectos del proceso de creación y lanzamiento de a central de llamadas 147. El municipio no contaba con personal idóneo para afrontar algunas tareas de diseño y planificación que eran de vital importancia para la instrumentación de esta central de recepción y gestión de reclamos. 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 municipal.

2) ¿Cuál fue el aporte que realizó la asistencia al organismo?

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 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.

Fue una gran experiencia. Una más de tantas otras. Por si fuera necesario decirlo, recomiendo el fortalecimiento, ampliación y continuidad del Equipo de expertos.

Hospital Interzonal General de Agudos “General José de San Martín”

1) ¿Cómo fue el proceso de desarrollo de la asistencia?

La asistencia se desarrolló en varios meses de trabajo. A lo largo de los mismos pasamos por distintas etapas de evaluación, diagnóstico y proyección. La experiencia fue muy enriquecedora, ya que era la primera vez que trabajamos con un grupo consultor externo a nuestra organización. La mirada de agentes ajenos a nuestra rutina nos ayudó a organizar nuestra agenda de prioridades, estipular tiempos y tareas, y sobre todo, poder cumplir con las metas operativas y de gestión que nos propusimos.

Por otro lado, en el proceso tuvimos la oportunidad de focalizar en aspectos diarios en lo que no podíamos detenernos, por la naturaleza de la organización en la que

trabajamos. La asistencia fue un trabajo de mucha dedicación, esfuerzo y coordinación, que nos brindó el acompañamiento de expertos en la materia 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 el éxito en nuestro trabajo. Dado lo positivo de nuestra experiencia, es que convocamos al cuerpo de expertos para una segunda asistencia.

2) ¿Cuál fue el aporte que realizó la asistencia al organismo?

Es difícil poder identificar un solo aporte. Lo principal fue poder poner en agenda un tema importante para nosotros, fuera de la operatoria principal. Es decir, poder planificar a mediano plazo, apartándonos de lo cotidiano del trabajo diario. Otro de los principales aportes de la asistencia fue la formalización de procesos y procedimientos que se realizaban en forma manual y rudimentaria. La asistencia nos acompañó en un proceso largo de trabajo y planificación.

La CoMiSaSEP

La provincia de Buenos Aires cuenta con una Comisión Mixta de Salud y Seguridad en el Empleo Público, integrada por funcionarios y representantes gremiales. (CoMISaSEP) (<https://www.trabajo.gba.gov.ar/index.php/comisasep>). Como representante del Ministro de Trabajo en la CoMISaSEP y siendo su presidente, consideré necesario el apoyo profesional de los Expertos para mejorar su funcionamiento.

Cabe señalar que revisto en el Cuerpo de Administradores Gubernamentales de la Nación y por lo tanto conocía la ventaja de trabajar con profesionales capacitados conocedores de la cultura provincial.

El primer paso fue contactar a la funcionaria responsable de los expertos, me encontré con una profesional excelente que rápidamente aceptó la propuesta. El segundo paso fue consensuar, con los gremios que integran la Comisión, los temas que requerían de fortalecimiento. Luego de un par de reuniones surgieron las deficiencias de comunicación.

Para ilustrar la complejidad de la CoMiSaSEP, basta decir que estaba integrada por unos 30 funcionarios de las distintas carteras provinciales, cerca de 50 gremialistas

representando la diversidad de trabajadores estatales bonaerenses, y que se reunía todos los martes del año. Además, sus disposiciones o recomendaciones impactaban en las distintas Comisiones Jurisdiccionales de cada uno de los ministerios y organismos descentralizados. Para visualizar lo dicho, se sugiere ver los gráficos 1 y 2 de la Memoria CoMiSaSEP “5 años de acción y de participación de los trabajadores”, que se adjunta.

La asistencia de los Expertos se sumaba a otro grupo de funcionarios, que la CoMiSaSEP propuso y se formaron en el IPAP, los Especialistas en Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo. El equipo de Expertos se integró por María Elina García, Mariel Payo y José Giraldes quienes aportaron herramientas tecnológicas idóneas para los perfiles de los usuarios que mejoraron entre otras:

- la comunicación dentro del seno de la CoMiSaSEP y entre esta y las Comisiones Jurisdiccionales Mixtas (CMJ),
- el seguimiento de la gestión de las CMJ y el grado de cumplimiento de las Recomendaciones dictadas por la CoMiSaSEP

Además, colaboraron en la elaboración de la mencionada Memoria.

Cabe destacar, el compromiso de los Expertos y la integración a un órgano de composición mixta, participativo, permeable a la relación entre el gobierno y los gremios, y con un sistema decisorio por consenso.

Resumiendo, el aporte de los Expertos a la CoMiSaSEP fue sin duda muy valioso para que esta alcance sus objetivos.

Subsecretaría de Coordinación de la Gestión

Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros

ACCIONES

1. Asistir al Jefe de Gabinete de Ministros en el diseño, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
2. Entender en el control de la gestión de todas las áreas del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos definidos.
3. Asistir al Jefe de Gabinete de Ministros en las acciones de coordinación con los Organismos centralizados y descentralizados del sector público provincial, y en la conformación de equipos interjurisdiccionales de trabajo con objetivos específicos.
4. Arbitrar los medios necesarios para la producción y relevamiento de información económica, demográfica, social y de cualquier otra índole que resulte necesaria para la elaboración de proyectos estratégicos, incluyendo su procesamiento, análisis y almacenamiento.
5. Coordinar la elaboración de los Planes Operativos Anuales de todas las áreas del Gobierno, y administrar el inventario de programas y proyectos.
6. Obtener información respecto de los objetivos estratégicos generales y específicos de las dependencias de los organismos centralizados y descentralizados del sector público provincial.
7. Proporcionar al Jefe de Gabinete de Ministros las herramientas metodológicas necesarias para el seguimiento de la gestión, elaborando un sistema de tableros de control que permitan la adecuada evaluación de la ejecución de los programas y metas que componen el Plan de Gobierno.
8. Asistir al Jefe de Gabinete de Ministros en la determinación de las prioridades de actuación y atención de los Organismos del sector público provincial.
9. Realizar el seguimiento periódico del gasto provincial, propiciando la maximización de su impacto.
10. Diseñar e implementar, conjuntamente con el Ministerio de Hacienda y Finanzas, un plan de optimización en las erogaciones del sector público provincial.
11. Evaluar las modificaciones que se produzcan en el esquema presupuestario de cada jurisdicción y su incidencia en el alcance de sus respectivos objetivos.
12. Coordinar la ejecución de la agenda de transparencia y la rendición de cuentas de la Provincia de Buenos Aires.

13. Asesorar al Jefe de Gabinete de Ministros en la implementación de acciones destinadas a asegurar un adecuado cumplimiento del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

14. Proporcionar al Jefe de Gabinete de Ministros un diagnóstico de los programas prioritarios.

Subsecretaría de Coordinación de la Gestión

Dirección Provincial de Planificación Estratégica

Acciones

1. Asistir al Subsecretario en la elaboración del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

2. Coordinar, asistir y supervisar la elaboración de planes estratégicos y operativos de cada jurisdicción.

3. Establecer directrices para la elaboración e implementación de un sistema de planificación estratégica destinado a los organismos del sector público provincial.

4. Definir las reglas de coordinación a aplicarse para el caso de proyectos que requieran la acción conjunta de dos o más áreas de distintas jurisdicciones.

5. Proponer iniciativas y políticas públicas fomentando la innovación en el proceso de planificación y resolución de problemáticas dentro de la órbita del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

6. Intervenir en la confección de los tableros de control.

7. Coordinar las reuniones de planificación de los programas y proyectos prioritarios.

Dirección Provincial de Planificación Estratégica

Dirección de Planificación de Asuntos Institucionales

Acciones

1. Colaborar en la elaboración del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, asistiendo al Director Provincial en la implementación de un sistema de planificación destinado a los organismos del sector público provincial vinculados a la seguridad, la justicia y los derechos humanos, los asuntos de gobierno, y la comunicación.

2. Brindar asistencia en el desarrollo y la priorización de los proyectos e iniciativas propuestos por las áreas del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires para el Plan Operativo Anual.

3. Asesorar al Director Provincial en la articulación y elaboración de proyectos estratégicos en los que participe más de una jurisdicción.

4. Asistir en la confección y actualización de los tableros de control en coordinación con otras áreas competentes del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Dirección Provincial de Planificación Estratégica

Dirección de Planificación de Asuntos Económicos y Productivos

Acciones

1. Prestar asistencia en la elaboración del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, asesorando al Director Provincial en la implementación de un sistema de planificación en los organismos del sector público provincial vinculados a los asuntos económicos y productivos, incluyendo las cuestiones laborales, de producción, ciencia e innovación, hacienda y finanzas, infraestructura y servicios públicos, y desarrollo agrario.

2. Colaborar en el desarrollo y jerarquización de los planes y objetivos propuestos por las áreas del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires para el Plan Operativo Anual.

3. Asistir al Director Provincial en la articulación de acciones y la confección de proyectos estratégicos en los que participen distintas jurisdicciones.

4. Asistir en la construcción y actualización de los tableros de control, en coordinación con otras áreas competentes del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Dirección Provincial de Planificación Estratégica

Dirección de Planificación de Asuntos Sociales

Acciones

1. Asistir en la elaboración del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, brindando colaboración al Director Provincial en la implementación de un sistema de planificación estratégica en los organismos del sector público provincial vinculados a los asuntos sociales, incluyendo las áreas de educación y cultura, desarrollo de la comunidad, salud, y mujeres, políticas de género y de diversidad sexual.

2. Prestar asistencia en la elaboración y jerarquización de los planes y objetivos propuestos por las áreas del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires para el Plan Operativo Anual.

3. Colaborar en la elaboración y desarrollo de proyectos estratégicos en los que participe más de una jurisdicción.

4. Colaborar en la elaboración y actualización de los tableros de control en coordinación con otras áreas competentes del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Subsecretaría de Coordinación de la Gestión

Dirección Provincial de Seguimiento de la Gestión

Acciones

1. Asistir al Subsecretario en el seguimiento de los programas, proyectos e iniciativas vinculadas al Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
2. Supervisar los programas, proyectos e iniciativas relacionados con la implementación de los planes estratégicos y operativos de cada jurisdicción.
3. Coordinar las reuniones de seguimiento de los programas y proyectos prioritarios.
4. Establecer mecanismos de monitoreo para los planes, programas, proyectos, obras y acciones especificados en el Plan de Gobierno, proveyendo insumos para su visualización en el Tablero de Control.
5. Asistir al Subsecretario en el seguimiento de los proyectos, programas y acciones prioritarias determinadas por el Gobierno Provincial.
6. Analizar la consistencia de la información recibida de las distintas áreas de gobierno, y elaborar informes de seguimiento.
7. Proveer información respecto de la evolución de las acciones de gobierno para su consideración por parte del Subsecretario de Coordinación de la Gestión.
8. Cooperar con la preparación de las reuniones del Gabinete provincial.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN

DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DE ASUNTOS INSTITUCIONALES

ACCIONES

1. Prestar asistencia al Director Provincial en el seguimiento de las acciones desarrolladas en el marco del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires vinculadas a la seguridad, la justicia y los derechos humanos, los asuntos de gobierno, y la comunicación.
2. Efectuar el seguimiento de los planes y objetivos propuestos por las áreas del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
3. Informar al Director Provincial respecto de la evolución de los programas y proyectos estratégicos en los que participe más de una jurisdicción.
4. Proveer insumos e información para su visualización en el Tablero de Control relativos al seguimiento de las políticas, programas y acciones de gobierno.

5. Brindar asistencia técnica a las distintas áreas de gobierno para fortalecer el funcionamiento del sistema de seguimiento de programas y proyectos.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN

DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE LA GESTION DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y PRODUCTIVOS

ACCIONES

1. Colaborar en el seguimiento de las acciones desarrolladas en el marco del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, asesorando al Director Provincial en asuntos económicos y productivos, incluyendo las cuestiones laborales, de producción, ciencia e innovación, hacienda y finanzas, infraestructura y servicios públicos, y desarrollo agrario.
2. Llevar a cabo el seguimiento de los planes y objetivos propuestos por los organismos provinciales.
3. Examinar la evolución de los programas y proyectos estratégicos en los que participe más de una jurisdicción, y elaborar informes de seguimiento para consideración del Director Provincial.
4. Brindar información para su procesamiento e inclusión en el Tablero de Control.
5. Ofrecer asistencia a las distintas áreas de gobierno destinada a optimizar el funcionamiento del sistema de seguimiento de políticas públicas.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN

DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE LA GESTION DE ASUNTOS SOCIALES

ACCIONES

1. Asesorar al Director Provincial a los fines de realizar el seguimiento de las acciones desarrolladas en el marco del Plan Estratégico del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires vinculadas a los asuntos sociales, incluyendo las áreas de educación y cultura, desarrollo de la comunidad, salud, y mujeres, políticas de género y de diversidad sexual.
2. Realizar el seguimiento de los planes y objetivos propuestos por las áreas del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
3. Informar al Director Provincial acerca del desarrollo de los programas y proyectos estratégicos en los que participe más de una jurisdicción.
4. Proveer información para su inclusión en el Tablero de Control.
5. Prestar asistencia técnica a las distintas áreas de gobierno para robustecer el sistema de seguimiento de programas y proyectos.

SUBSECRETARÍA DE COORDINACIÓN DE LA GESTIÓN

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EVALUACIÓN DEL GASTO Y GOBIERNO ABIERTO

ACCIONES

1. Realizar el seguimiento del gasto del sector público provincial, en términos generales y por jurisdicción, y elaborar informes periódicos.
2. Desarrollar e implementar mecanismos y metodologías de evaluación y análisis del gasto del sector público provincial, de acuerdo a las prioridades fijadas por sus autoridades, mejorando las herramientas para la elaboración del presupuesto y su seguimiento.
3. Llevar adelante, en articulación con el Ministerio de Hacienda y Finanzas, un plan para aumentar la eficiencia del gasto público.
4. Identificar, formular y evaluar los programas y proyectos, y las disposiciones específicas internas que se dicten de la Jefatura de Gabinete de Ministros, según los lineamientos y metodologías dispuestos por los órganos responsables de los sistemas de gestión y presupuesto, controlando el cumplimiento de los cronogramas de ejecución.
5. Evaluar los resultados de las políticas públicas provinciales implementadas trabajando en conjunto con las áreas del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
6. Identificar oportunidades de mejora en términos de diseño, implementación e impacto de las políticas públicas.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EVALUACIÓN DEL GASTO Y GOBIERNO ABIERTO

DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

ACCIONES

1. Realizar el seguimiento de la ejecución presupuestaria, y proveer insumos para su visualización en los tableros de control.
2. Llevar adelante, conjuntamente con el área pertinente del Ministerio de Hacienda y Finanzas, un plan de optimización continua del gasto del sector público provincial.
3. Participar e interactuar con el resto de las áreas de gobierno en la formulación del presupuesto.
4. Supervisar la elaboración de los informes de gestión presupuestaria, efectuando un seguimiento por inciso y partida por jurisdicción, así como la evaluación del Plan Plurianual de Inversiones.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EVALUACIÓN DEL GASTO Y GOBIERNO ABIERTO

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y MEJORA DEL GASTO

ACCIONES

1. Relevar y analizar la aplicación de los recursos del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires con miras a incrementar la eficiencia y eficacia del gasto.
2. Desarrollar y aplicar metodologías de evaluación del gasto que permitan optimizar la prestación de servicios públicos, y establecer los planes de acción para mejorar dichas prestaciones.
3. Mantener actualizado el inventario de programas y proyectos de inversión de cada una de las áreas de gobierno.
4. Diseñar e implementar políticas de evaluación de programas estratégicos.
5. Formular indicadores que coadyuven a la evaluación de políticas públicas provinciales.
6. Elaborar informes de resultados de las políticas públicas provinciales.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EVALUACIÓN DEL GASTO Y GOBIERNO ABIERTO DIRECCIÓN DE GOBIERNO ABIERTO

ACCIONES

1. Coordinar la generación, preservación y análisis de los datos claves de la gestión de políticas públicas.
2. Planificar y ejecutar políticas de gobierno abierto, en coordinación con las áreas competentes, fomentando la transparencia como uno de los principios elementales para la gestión de las políticas públicas.
3. Coordinar e impulsar la ejecución de la agenda de transparencia y gobierno abierto, y dar seguimiento a las iniciativas de transparencia y rendición de cuentas de la Provincia de Buenos Aires.
4. Contribuir con las áreas de Gobierno en todo lo relativo a la identificación, publicación y actualización de la información en formatos abiertos.
5. Proponer e implementar acciones que favorezcan la publicación, el acceso y la reutilización de datos públicos, y coordinar con los diversos organismos una estrategia provincial de apertura de datos.
6. Trabajar en conjunto con los municipios de la Provincia de Buenos Aires en el desarrollo de iniciativas de gobierno abierto a fin de promover la realización de acuerdos de apertura de datos entre la Provincia de Buenos Aires y los municipios, en coordinación con los organismos competentes.

7. Promover mejores prácticas y fortalecer las capacidades del sector público provincial en materia de gobierno abierto, apertura de datos y transparencia activa.

VISTO la Leyes de Emergencia N° 14.806, N° 14.812 y N° 14.815, sus modificatorias y complementarias, la Ley de Ministerios N° 15.164, los Decretos N° 2133/2009, N° 209/2013, N° 670/2019, N° 31/2020 y N° 436/2020; y las Resoluciones de la Subsecretaría para la Modernización del Estado N° 34/2011, N° 7/2013, N° 8/2013 y N° 2/2016, y

CONSIDERANDO:

Que por el artículo 1° del Decreto N° 2133/09 se determinó, a partir del 1° de enero de 2011, en la Planta Permanente sin estabilidad de la jurisdicción Secretaría General de la Gobernación, Subsecretaría de Modernización del Estado, Dirección Provincial de Gestión Pública, la creación de veinticinco (25) cargos de Expertos en Gestión Pública, con rango y remuneración equivalente al cargo de Director, conforme lo establecido en los artículos 107 y siguientes de la Ley N° 10.430 (T.O. Decreto N° 1869/96) y su Decreto Reglamentario N° 4.161/96;

Que el referido Decreto estableció las pautas y lineamientos relativos a las convocatorias a realizarse para la cobertura de los cargos referidos, estableciendo que las mismas estarían dirigidas al personal de la planta permanente de la Administración Pública Provincial y que los aspirantes seleccionados, deberían aprobar un Programa de Especialización en Gestión Pública que a tal efecto instrumentaría la Subsecretaría referida supra;

Que por su parte, la norma dispuso que los Expertos en Gestión Pública durarían en sus funciones un período máximo de cinco (5) años, a partir de su designación;

Que mediante Resolución del entonces Subsecretario de Modernización del Estado N° 34/11, se propuso al Poder Ejecutivo la nómina de agentes que obtuvieron los veinticinco (25) mejores promedios como resultado del Programa de Especialización mencionado;

Que por Decreto N° 209, de fecha 13 de mayo de 2013, se efectivizó la designación de los veinticinco (25) Expertos en Gestión Pública, en el ámbito de la entonces Subsecretaría para la Modernización del Estado de la Secretaría General de la Gobernación;

Que posteriormente, mediante Resolución del entonces Subsecretario para la Modernización del Estado N° 7/13 –modificada por Resolución N° 2/16- se aprobó el Reglamento para el ejercicio del cargo de Experto en Gestión Pública y su desempeño;

Que mediante Decreto N° 670/19 se modificó el artículo 6° del Decreto N° 2133/09, determinando que los Expertos en Gestión Pública durarían en sus funciones hasta el 31 de diciembre de 2019, debiendo dictarse los respectivos actos administrativos que dispongan el cese de los agentes en cuestión;

Que el Decreto N° 31/2020 aprobó, a partir del día 11 de diciembre de 2019, la estructura orgánico-funcional del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, y dispuso que dentro de las acciones de la Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes dependiente de aquél, se encuentran aquellas relativas a coordinar y supervisar al cuerpo de Expertos en Gestión Pública, definiendo los lineamientos estratégicos, planes y programas en los que serán partícipes;

Que posteriormente, a través del Decreto N° 436/20, se dispuso que los integrantes del cuerpo de Expertos en Gestión Pública permanecerán en sus cargos hasta el 31 de diciembre de 2020, debiendo reportar el resultado de su labor en forma directa al titular de la Subsecretaría de Empleo Público y Gestión de Bienes dependiente del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros;

Que la Provincia de Buenos Aires, se encuentra atravesando un contexto crítico en razón de las emergencias declaradas mediante las Leyes N° 14.806, N° 14.812 y N° 14.815, sus modificatorias y complementarias; al que se le debe añadir el complejo escenario a nivel global y local que aparejó la Declaración de Pandemia del Coronavirus por parte de la Organización Mundial de la Salud, y que diera lugar, a nivel nacional, a la prórroga de la emergencia sanitaria mediante el dictado del Decreto N° 260/20; y en la provincia de Buenos Aires, al dictado de del Decreto N° 132/20 (ratificado por la Ley N° 15.174), prorrogado por su similar N° 771/20;

Que en este orden, resulta fundamental y prioritario adoptar decisiones estratégicas, tendientes a optimizar los recursos existentes y disponibles y dotar de las herramientas

necesarias a la Administración Pública Provincial, en tanto generadora de servicios y bienes públicos destinados a la ciudadanía;

Que el cuerpo de Expertos en Gestión Pública constituye un equipo de trabajo pluridisciplinario, integrado por profesionales provenientes de diferentes organismos de la Administración Pública Provincial, seleccionados a través del Programa de Especialización en Gestión Pública, con experiencia en gestión y un rol activo para la promoción del fortalecimiento institucional y la mejora del Estado;

Que su principal función, actualmente radica en asistir en la toma de decisiones gubernamentales a las jurisdicciones y entidades de la Administración Pública Provincial, brindando el apoyo técnico adecuado para la implementación de mejoras en la gestión en las actividades de: asesoramiento, investigación, planificación, programación, organización, conducción, coordinación, seguimiento y capacitación;

Que la experiencia recogida en la implementación de asistencias técnicas, como asimismo la demanda constante –y sostenida en el tiempo- por parte de diversos organismos de la Administración Pública Provincial, evidencia la necesidad de proseguir con la iniciativa y, asimismo dotarla de una visión estratégica, en aras de maximizar su aprovechamiento para el diseño y generación de políticas sustentables e intertemporales;

Que en este sentido, deviene necesario readecuar, en lo pertinente, la estructura orgánico-funcional del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, trasladando al ámbito de la Subsecretaría de Coordinación de la Gestión de dicha cartera, las competencias relativas al funcionamiento y coordinación del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública, el que pasará a desenvolverse en la órbita de dicha área de gobierno;

Que resulta indispensable diseñar y llevar adelante un Plan estratégico integral, que se erija sobre la base del diálogo y la coordinación de los esfuerzos de todos los actores estatales, promoviendo el desarrollo de capacidades sustentadas en el fomento y revalorización del empleo público, cuya experiencia y vocación constituyen los pilares fundamentales para poner a la Provincia de Buenos Aires de pie;

Que se ha expedido favorablemente la Subsecretaría Técnica, Administrativa y Legal del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros;

Que han tomado intervención en razón de sus respectivas competencias Asesoría General de Gobierno, Contaduría General de la Provincia y Fiscalía de Estado;

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 144 - proemio- de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires;

Por ello,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DECRETA

ARTÍCULO 1°. Modificar el artículo 6° del Decreto N° 2133/2009 -modificado por Decretos N° 670/2019 y N° 436/2020-, el que quedará redactado de la siguiente manera:

“ARTÍCULO 6°. Los Expertos en Gestión Pública permanecerán en sus cargos en la medida en que cumplimenten satisfactoriamente las evaluaciones de desempeño de carácter anual que a los efectos de monitorear el desenvolvimiento de aquéllos, realice la Subsecretaría de Coordinación de la Gestión, o área que en el futuro la reemplace, debiendo reportar el resultado de su labor al titular de dicha Subsecretaría del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros.

En el caso de cese anticipado como Experto en Gestión Pública, el reingreso a tal función no será procedente, salvo excepción expresa concedida por la Subsecretaría de Coordinación de la Gestión, cuando concurren fundadas razones que así lo justifiquen”.

ARTÍCULO 2°. Aprobar el Reglamento para el funcionamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública, diseñado sobre la base de los principios rectores de: transparencia, mérito, profesionalización, competencias, idoneidad, fortalecimiento institucional, calidad y valor público; y que como Anexo Único, forma parte integrante del presente.

ARTÍCULO 3º. Autorizar el llamado y encomendar al titular de la Subsecretaría de Coordinación de la Gestión del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, o área que en el futuro la reemplace, la realización de la convocatoria y proceso de selección para la cobertura de siete (7) cargos vacantes de Experto en Gestión Pública, de acuerdo a los lineamientos establecidos mediante el Reglamento de funcionamiento aprobado mediante el artículo 2º del presente.

ARTÍCULO 4º. Crear la figura de Coordinador del Cuerpo de Expertos,

ARTÍCULO 5º. Encomendar al titular de la Subsecretaría de Coordinación de la Gestión del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros, o área que en el futuro la reemplace, el dictado de las normas aclaratorias, interpretativas y complementarias a que diera lugar la aplicación del programa de Expertos en Gestión Pública.

ARTÍCULO 6º. El presente decreto será refrendado por el Ministro Secretario en el Departamento de Jefatura de Gabinete de Ministros.

ARTÍCULO 7º. Registrar, notificar al Fiscal de Estado, comunicar, publicar, dar al Boletín Oficial y al SINBA. Cumplido, archivar.

ENTREVISTA A FERNANDO CIANCIO

CB: Desde su lugar de AG, queríamos indagar acerca de tu experiencia en la conformación del Programa de Expertos en Gestión Pública

FC: Yo viví todo el proceso de la conformación del CE, desde el momento anterior cuando se toma la decisión con la disolución del cuerpo de AM, creo que son dos procesos que no se pueden divorciar, siendo uno antecedente del otro. Llegó a la entonces Dirección de Modernización, con Miguel Mouriño, desde mi puesto de AG dando una asistencia a la PBA y específicamente a esta Dirección. Miguel Mouriño había sido funcionario del Gobierno de la Ciudad y de Nación y había tomado contacto con otros AG, entonces conocía el manejo del cuerpo y en ese marco pidió una asistencia del Cuerpo para la PBA. Como AG ya tenía experiencias previas en asistencias en PBA.

Miguel M comienza a tener contacto por los AM, un cuerpo que traía ciertas conflictividades que derivaron en su disolución y dieron paso a la creación del CE.

Su formación nace con un Convenio con una Universidad (UNTREF), hay una diferencia sustancial con AG, que había sido formado por INAP. En este caso resulta un dato llamativo que la formación fuera asignada a una Universidad. Es una primer decisión de que a un grupo de funcionarios con determinado tipo de calificación, se decida formarlo por una Universidad y no por el área de capacitación de la PBA, es un punto distintivo a tener en consideración, incluso tomándolo como referencia al cuerpo de AG.

Miguel Mouriño se va de la gestión, y el proyecto es tomado por la gestión siguiente (El Kadri) y avanzan con la idea de que la formación la realice la UNTREF. El Kadri lleva adelante la selección, pero ya con una idea distinta de la que había concebido Miguel Mouriño.

RDM: nos interesa tomar conocimiento de aquellos errores o malas decisiones que se fueron tomando, como nos contabas, para poder repensar sobre esta base las políticas a futuro.

FC: En cuanto a la selección, en el CE hubo mas discrecionalidad que si se referencia con cuerpo de AG. Los ingresantes tuvieron una entrevista personal con El Kadri, de la que también participó la entonces Directora de Estructuras, quien era abogada y participó en esas reuniones. En cambio AG tuvieron 4 momentos en su proceso de selección. Las dos primeras pruebas fueron anónimas, y tuvieron instancia de entrevista en el momento de la evaluación psicológica y la grupal.

En este caso fue un mix, una entrevista con preguntas, estilo examen. Los entrevistados no tenían anticipación de en qué consistiría la entrevista.

Cuando se lanza el curso, tampoco se tenía muy en claro cuántos funcionarios entrarían, cuantos iban a quedar. 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.

SC: en el diseño del programa CE, se preveía un ingreso análogo al Cuerpo AG, en cuanto al proceso de selección en etapas. La convocatoria solo se previó para empleados pocos y no se hizo extensiva hacia afuera.

FC: con exactitud no puedo saber porqué se decidió así. Creo que tuvo que ver con la intención de no aumentar la partida 1, relativa a gastos de personal.

CB: ¿hubo alguna razón específica por la cual se determinó el N°? ¿Hubo algún criterio que fundamentara estas previsiones del reglamento que además aludía a varias convocatorias, de las cuales solo hubo una?

FC: entiendo que se debió a un tema presupuestario y para agilizar la convocatoria, porque una convocatoria en etapas sucesivas se extiende en el tiempo. Y la gestión El Kadri quería implementarlo rápidamente y sin incrementar el gasto.

CB: Respecto a las varias convocatorias previstas, las que luego no se materializaron. ¿Tenes conocimiento del porqué dicha previsión nunca se llevó a cabo?

FC: Para responder esto voy a retomar el proyecto AG. Pregunta cuál es el perfil que se busca para la conducción de los mandos superiores.

Si uno dice, formemos cuerpos que entre a formar estas posiciones, uno supondría que es necesario hacer sucesivos llamados para que de a poco estos puestos se vayan cubriendo con aquellos perfiles que pueden provenir de adentro de la AP o de afuera, los forme, y que luego este capacitados para ocupar dichas posiciones.

Hay otra postura que creo es la que se materializó en PBA que se impuso respecto a que los cargos de conducción son para amigos, confianza, favores. Hay una visión un poco romántica que impera en el espíritu de hacer sucesivas convocatorias. Pero si pudiéramos confrontar a los relatores del decreto con la realidad actual del CE, veríamos la gran diferencia. Hoy la PBA no puede responder que quiere hacer con este personal que seleccionó y formó y que en algún momento hasta mandó a sus casas porque no sabía a dónde asignarlos espacialmente. Todo este tipo de discusiones, tensiones y contradicciones, se enmarcan en una contradicción general que tiene que ver con algo irresuelto que es: ¿quienes deben ocupar los puestos gerenciales en la Administración Pública? Esta discusión no se zanja. Esto está atravesado por muchos intereses que son los que terminan imperado. Basta leer la realidad para contestar esta pregunta, y no desde los deseos.

Argentina tiene de los mejores y más ilustres pensadores en este campo, a nivel América Latina, y también cuenta con profesionales que podrían asumir los desafíos que demanda un cuerpo gerencial. Cada vez que un puesto gerencial se ocupa desde un lugar que no sea la idoneidad profesional, perdemos la batalla. Probablemente los

redactores del decreto pensaron en sucesivas convocatorias y formar profesionales al estilo AG, o con impronta propia de PBA para nutrir cargos de la AP o sino ocupar para al menos asesorar a quienes lo hicieran.

AG estuvimos al borde de la disolución varias veces. Cuando entré en el año 1987 al cuerpo de AG no venía de la APN, no la conocía, rendí los exámenes de cuatro horas cada uno, el segundo implicaba un análisis de caso muy exigente, y totalmente anónimo. Cuando se quiere asegurar el anonimato y hacer las cosas de esa manera, se puede. Pero se requiere decisión política.

Luego tuvimos una formación de 2 años en el INAP. Aun así hoy por hoy estas a merced del funcionario que llega de si quiere o no convocarte. Algo similar a lo que les ocurre hoy a los expertos.

El anonimato del ingreso de los AG, da una legitimidad de origen muy fuerte. Ello sumado a los contactos que se van haciendo, aliados, permite que en momentos críticos recibas ayuda para la supervivencia.

Era otro Estado, cuando nace la democracia, era un Estado con fuerte presencia de empresas, no se habían estatizado los servicios básicos, la composición del Estado era distinta. El cuerpo se fue adaptando, pero caímos en las generales de la ley, no se pudo zanjar la pregunta respecto a quienes deben cubrir los cuerpos gerenciales en la Administración Pública.

CB: ¿Que actores con poderes de influencia identificas que hubo en la formación del programa?

FC: como detractores de la idea no recuerdo puntualmente a alguien, más allá del Ministerio de Economía, pero por razones presupuestarias. Mouriño se va, y esa dirección queda acéfala, se nombra a un director que estuvo muy poco tiempo en ese lugar. En esta transición de casi 2 meses hasta que llegó El Kadri, hubo una acefalia que afectó este proceso.

CB/RDM: ¿Qué rol recordas que tuvieron los sindicatos? ¿y la política? A partir de nuestra investigación, hemos observado y creemos que ésta última tiene una visión de los expertos como una amenaza permanente. Te parece fue así?

FC: Me parece que el proyecto del CE no se conocía mucho, no había mucha discusión política en cuanto a ellos, la verdad que tampoco podría abundar mucho más porque no recuerdo. No me parece que haya surgido algún tipo de cuestionamiento del sector del gremio.

RDM: ¿esa falta de conocimiento y discusión en las mesas políticas, que implicaron que se cocine el proyecto y se piense desde el centro de una jurisdicción (SG), puede haber generado falta de apropiación del proyecto y la falta de conocimiento del CE?

FC: Totalmente, y ello, sumado al corto período de tiempo con que los políticos se prevén y que los lleva a buscar realizar proyectos a corto plazo. Si todo ese tiempo se

dedica a armar los acuerdos políticos que te permitan sellar y fundar un proyecto sólido, se le va la gestión con el agravante que a lo mejor el que viene no toma los elementos fundantes para continuar el proyecto, lo tira y hace otra cosa. Volvemos al comienzo, el proyecto de expertos o cualquier proyecto de este tipo, no se puede divorciar de la idea que tiene el gobierno de sus recursos humanos gerenciales. Y los que se hacen cargo de esos lugares de gestión no quieren imponer el debate porque saben que su tiempo de gestión se los va a consumir este debate y no van a poder cristalizar ningún proyecto, entonces deciden no ir por este tipo de políticas. Entonces nacen con una debilidad de origen fuerte. El agravante de estos cargos, es que eran como los “premios consuelo”. Dentro de la APP, y teniendo en cuenta las “jerarquías” de ciertas áreas sobre otras, esta estructura donde se encontraba el proyecto, tenía un paquete interesante de negociación porque tenía a cargo las estructuras, innovación y carrera, pero no dejan de ser lugares que salvo una persona entendida en AP, no conoce y a priori no resulta seductor porque tenía poco poder. Este proyecto nacía en un área muy periférica de la Administración con “poco poder”. Este tipo de proyectos interesan a personas que saben de que va la AP, porque se enmarca en la gestión de los RRHH en la APP. Cuerpos profesionales en el sector público, enmarcados en esa temática.

¿Qué gobierno viene ya con una postura, previamente bajada a la sociedad y plantea: este es mi proyecto para los RRHH de la Administración Pública?

Se suma a la improvisación un horizonte de gestión muy corto, más la necesidad de que ese corto tiempo sea el trampolín o trascendencia para lo que va a venir, pero de aquello que por competencia le es inherente y le compete a su área, hay un déficit en administrar los recursos propios. Hay que empezar a administrar y gestionar sobre lo que se tiene asignado por estructura.

CB: Retomando el repaso genérico del programa y tu experiencia. Nos gustaría hacer hincapié en cuestiones que podrían señalarse como relevantes para el futuro, para un nuevo proyecto, para una experiencia similar a la que hoy conforman los Expertos. Cuales son los puntos fuertes y débiles para analizar la experiencia de este cuerpo, que consideres y a la luz del filtro el cuerpo de AG

FC: Para ir de menor a mayor lo ideal sería darle al CE un marco en el cual sean un actor dentro de la política de RRHH de la PBA. El CE es un cuerpo de funcionarios, profesionales, particularmente en su caso todos vienen de la APP, y han tenido una formación ad-hoc, para gestionar en la APP. La PBA ya los tiene, son RRHH calificados. ¿cual es el rol que vas a darle a ese grupo? La respuesta conlleva la pregunta ¿cuál es o debiera ser la estrategia de RRHH en la APP? Si definimos que los cargos de conducción deben ser asumidos por la Política o deben ser cargos de confianza, entonces la PBA no necesitaría cuerpo para ocupar cargos, quedaría como cuerpo profesional que solo podría hacer trabajos de asesoramiento. Esa mera definición impone el n° necesario, tarea específica, áreas en donde se requieran y en virtud de ello

orientar los siguientes llamados. Por ejemplo, la PBA podría decir: necesito recursos especializados en materia de salud o de educación.

Las AP y la APP deben darse la discusión sobre sus RRHH.

Dicho esto y tomando el CE tal cual está, se me viene a la mente una discusión que sostuve con Marta Ramos e incluso con ellos, respecto a la modalidad de asistencias técnicas sin instalarse en los organismos, les jugaba en contra. Tal vez arrastró mucho la impronta de AG del que formo parte. Creo conveniente involucrarse, tener un lugar en la organización a la que se asiste. Tener un lugar propio, horario, sectores por donde se transita, 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 algo que siempre me ha pasado, es que cuando entro en una organización soy un ser extraño a la organización, 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. Vínculo con la gente, con la línea, con los funcionarios, con otros organismos, te da un lugar y te permite gestionar mejor.

En las asistencias actuales con mecanismo toco y me voy, también se corre el riesgo de que haya cambios de funcionarios en el área. La ventaja de estar ahí, te permite reunirte, contar que haces, si la organización te conoce e interactúas sos parte, más allá que continúes o no allí, pero si te da más chances de dar continuidad a lo que haces, que las asistencias que llevas adelante puedan seguir. Y estando afuera, esta chance no la tenes tanto.

A futuro debería revisarse esto, o al menos hacer algo mixto, pero se necesita gente instalada, incluso gente que en algunos organismos puedan con el tiempo ocupar cargos de conducción (direcciones provinciales) porque es gente valiosa que sabe gestionar en la administración.

la gestión en la administración es lo que para el ejército son los grupos comando. En el ejército tenes grupos profesionales que estudian el terreno y en función de determinadas cuestiones de planificación actúan, pero tb tienes un grupo que va a hacer un tarea específica, interactúa en el terreno, toma decisiones. Esos cuerpos son altamente formados porque tienen que tomar decisiones permanente en función de imponderables, entonces reciben una amplia capacitación porque no saben con lo que van a toparse. Una vez puestos en el organismo y que empiecen a interactuar a lo mejor es bueno que algunos de ellos ocupen lugares de conducción en ese organismo. No todos y que no sea la única posibilidad de acceso, para que no sean vistos desde la política como disputantes de poder de los cargos.

RDM: ¿No te parece que podría ser un riesgo que se comiencen a politizar o empiecen a verse como actores de la política y que próximas gestiones los expulsen?

FC: Es así, si. Son las reglas de juego de nuestra Administración. En la mayoría de los casos te ven como parte de la gestión e incluso más político.

Si ante un cambio de gestión no se te renueva la asistencia, deberías volver a un lugar para una nueva asistencia, pero no fuera de la administración. la desconfianza que existe

incluso dentro de la misma gestión de gobierno. Ya no hablamos de cambio de signo político, el cambio de un funcionario a otro, puede conllevar que te vean como ajeno, como el enemigo.

RDM: la falta de estabilidad que hoy tiene el CE, más la fijación por un término de cinco años, sin poder reservar cargo, también generan un marco de desincentivo.

FC: Cuerpo de AG, es tal en tanto tiene estatuto y escalafón propio. los expertos no son un cuerpo, le decimos así, pero para ser considerado tal necesitas algo que te distinga del resto, El ISEN tiene régimen y características propias. Los AG tenemos escalafón propio, si no haces eso y sos parte de la AP, son parte de la general. Si vas a dar particularidades, debes plasmar esas particularidades.

Esto viene de antigua data, cuando se crean los AM no querían que se parezca a los AG, por esta noción de que los AG están cómodos y tienen a achicarse, porque de cortar asistencias luego son enviados a otros organismos, pero no pierden su status. Esto es una falacia porque los AG estuvimos 3 veces a punto de disolución. La visión de que son intocables es romántica, si se quieren disolver lo hacen.

El tema de que tengan que volver a la planta es un problema. Los seleccionaste, los capacitaste, creaste un cuerpo especializado, que luego vuelvan al origen suena disparatado, es un dispendio de recursos que la PBA no se debería dar.

CB: Ya hubo gente que cumplido el plazo de tres años en el cargo, solicitó el reconocimiento para la categoría 24, y luego ya no tienen un incentivo en quedarse.

FC: Habría que probar, aunque ninguna solución es la panacea, si probar en darles otras características distintas al resto de la APP. Pero vería la manera que todos pudieran tener acceso a este cuerpo de expertos.

Es importante que el resto de la APP visualice ese ámbito como un lugar que genere expectativa de ingreso. Hay que fomentar esta carrera, porque sin carrera no hay horizonte de expectativas y se cae la organización. Debes dar a la persona que elige trabajar en lo público, al servicio del país, un horizonte. Actualmente con los bajos salarios, la mala prensa, el maltrato, lo desincentivan completamente.

Baja cantidad de planta permanente en la APN. Mucho contratado. Inestabilidad. Visión puesta en el afuera, para qué capacitarlo si está seguramente esperando o apuntando a irse. Esto es totalmente al revés de las estrategias que realizan las grandes empresas sobre sus RRHH. En la AP se hace lo contrario.

Hay sectores que lo sufren mucho más, por ejemplo el sector científico-tecnológico. Siempre sujetos a estos devenires de los cambios de gestión, con la consecuente pérdida de proyectos o trabajos de gran elaboración.

Nuestro país tiene mucho potencial, tenemos muchas usinas de pensamiento, en la Administración, en Universidades públicas y privadas. En materia de RRHH, todos hablamos de jerarquización, capacitación, formación, profesionalización, pero viendo el desarrollo en cada provincia esto no sucede. ¿Para cuándo los concursos? Los cuerpos

como AG, o como debiera ser el CE, debiera tener una evaluación de desempeño potente.

Nosotros (AG) tenemos evaluación de desempeño con un tamiz muy grueso. Esto debería ser materia corriente, al igual que los concursos. Estamos muy lejos de eso, lo declamamos, pero los partidos políticos no quieren esto. Llegan y ocupan los puestos “de confianza” ¿a qué llamamos puestos de confianza? la confianza es otra cosa.

Cuando gestiono lo hago desde el conocimiento, desde la expertise, desde la intuición, pero ¿desde la confianza? Esto tiene que ver con que muchos usan estos lugares de conducción y de gestión para cuestiones de construcción personales. Ahí se empieza a desbarajustar todo.

Tampoco estos cambios pueden darse de la noche a la mañana, pero deberían acotarse, porque en aras de la confianza viene cualquier persona que no está capacitada para gestionar.

RDM: Observamos que en PBA hay normativa que regula estas cuestiones, y de hecho es muy buena. Pero no se cumple. Entendemos que hay un acuerdo tácito entre la organización y el empleado que parte de la premisa de: en tanto se que te pago poco, no te evalúo, no te exijo, no te controlo el horario, no te doy expectativas de carrera y genera desincentivo. Y respecto a cargos gerenciales, entre sindicatos y políticos les imprimen una politización que determinan cómo se ocupan.

FC: Totalmente. Y también se observa que es algo propio nuestro. Otros países no tienen ni el know how, ni la producción que tenemos nosotros, y tienen mejores administraciones.

a los Expertos estaría bueno darle elementos constitutivos de cuerpo, y darle un horizonte más largo. Actualmente pelean por su subsistencia, cuando lo ideal sería que gestionen en distintos lugares de la administración. Repensarlos para los lugares más sensibles de la administración.

Hablar con el JGM, ver qué problemas hay, reunirse con responsables de áreas, delinear propuestas de trabajo con objetivos y metas y juntos definir que perfiles necesitas, y los mando al terreno. Que tengan un referente a quien rendir cuenta, un lugar en la organización, un reconocimiento y que se sepa que van a transformar o cambiar el problema que se le plantea para los que deberán luego rendir resultados.

RDM: Descripción de propuesta. Reubicación en lugar estratégico, con carácter consultivo vinculante. Importancia de que se conviertan en herramienta estable del lugar que ocupen, y más hacia adelante pensar la escalabilidad y el servicio ad hoc en organismos.

FC: Es una buena idea, es cierto que son pocos, y es una manera de que no se atomice su accionar. consideración respecto a que el JGM en PBA no es una figura consolidada a diferencia de Nación.

Cómo AG, ha habido proyectos de colaborar con el JGM colaborando o asistiendo en monitorear políticas públicas prioritarias que se van gestionando.

En PBA además, habría que consolidar la figura de la JGM. En Nación esa propuesta no tuvo aceptación, y el cuerpo de AG se ha ido acomodando y muy sujeto a la impronta de los diversos funcionarios de que fueron dependiendo.

Esto que se propuso no se logró, y además aún la JGM no lo ha logrado en su organización, realizar este seguimiento y monitoreo de PP interjurisdiccionales.

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. Perfiles con visiones transversales y que sepan interactuar con distintos perfiles de RRHH es muy necesario en la AP. Porque hoy se ve que las PP 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.

Entrevista a Laura Zuvanic.

LZ: Esto es clarísimo también en Brasil. Es clarísimo, nunca va a dejbrasilar de haber política en los cuerpos profesionales. Por qué los cuerpos profesionales (este es el ejemplo de Brasil) cuando Cardozo entra, llama para ser secretario y subsecretario a personas de los cuerpos profesionales que tenían afinidad política con el partido de Cardozo. Es decir, es una fantasía pensar que los cuerpos profesionales no van a tener política. Van a tener política lo que pasa es que los cuerpos profesionales lo que hacen es que regulan que la política no sea tan salvaje.

CB: es una ilusión que la burocracia no tenga política en sí mismo la burocracia como aparato administrativo, que son los brazos y voluntad material del poder ejecutivo

LZ: Lo que pasa que vos en la burocracia en realidad lo que tenés es, como se politiza el nivel directivo, vos lo que tenés es una gran escisión entre el nivel político y el nivel administrativo. Por lo cual, está la burocracia que sobrevive de alguna manera con los mecanismos adaptativos que tiene, entre ellos el famoso tema del mate, de muchas disfuncionalidades. Es decir, el aparato administrativo sobrevive porque genero lazos sociales. Esto es un gran problema de la pandemia porque la pandemia hoy te rompe el vínculo familiar y afectivo que tiene la burocracia administrativa más de soporte, los que podríamos decir que son los que vienen de hace años que por ahí concursaron un cargo o vienen de la y marcó y que tienen más de 10 años en el estado. Pero básicamente por qué una persona, un profesional altamente capacitado elige (general las remuneraciones en el sector público para profesionales son menores que las del sector privado), porque elige estar ahí. Obviamente hay una vocación que es genuina y una serie de lazos familiares y afectivos que dan reconocimiento, que dan sentido de pertenencia que dan identidad. Entonces vos lo que tenés es que en este nivel está muy fragmentado porque no son cuerpos, son grandes conglomerados de profesionales, son el conjunto de la administración burocrática, la base de la pirámide. Cuando vos generas un cuerpo y lo generaste más o menos astutamente, porque ese es otro punto, uno tiene que generar un cuerpo con sentido de cuerpo, porque si no podría pasar como la experiencia del ISEG. Vas a tener todas personalidades individuales que van a jugar por su propio interés y en realidad prefiero que jueguen el cuerpo a que jueguen por intereses individuales. Quizas uno esté siempre haciendo una transacción y es lamentable pero bueno uno hace una

transacción entre que es lo peor y cómo evitar lo peor. Y si bien puedo tener un cuerpo con intereses particulares, bueno, yo tengo los políticos, los mecanismos políticos para que de alguna manera aún habiendo política y aún habiendo política partidaria, por lo menos los que estén circulando sean los mejores o sean los que más pueden darle al estado. Que es lo que termina haciendo Cardozo. Es decir, Cardozo selecciona secretarios y subsecretarios de la línea de carrera meritocrática y que en Brasil se los llama los bons Explanadadeiros, que se podría traducir ministerio. A esos que son extraídos del cuerpo para cumplir un cargo político ¿por qué se los extrae? (artículo recomendado). Se los extrae porque son personas que caminan los ministerios y que además lograron armar no sólo los lazos corporativos al interior organización, sino lazos transversales. Este es un muy buen síntoma de un cuerpo de carrera, los AG tienen eso. Cuando los dispersas con un sentido de cuerpo importante. El sentido de cuerpo se construye dándole una pertenencia teniendo quizás algún líder político que es el líder político que los creó, en el caso de los AG siempre es Alfonsín, alguna institución que sea de alguna manera la institución de pertenencia, logrando desarrollar una red transversal que nutre la política pública. Esto combina dos elementos, podés tener algún caso de alguna persona que no sea muy trabajadora para lo cual es importante lo que hizo Perú con el cuerpo de gerentes que luego de un año en una institución si la evaluación no es buena se puede desvincular el cuerpo. Igual es muy difícil desvincular bien del cuerpo, es casi imposible desvincular a alguien de una planta permanente.

CB: en el caso de los EGP la diferencia que tenemos, qué es un punto importante para nosotros es que no tienen estabilidad y con una fecha de vencimiento

LZ: puede estar bueno este punto para repensar ya que combina cuestiones del NPM y de la ENA francesa. El punto que te diría que es bueno repensar es qué incentivos tenés para que esta gente mejore su performance porque sí todo el tiempo estas en el mismo lugar quizá lo que sea es que está en un mismo nivel. Después tiene que haber algún tipo de formación, es decir sistema de carrera horizontal para tener un incentivo para que la gente permanezca y si no lo bueno se van. Está bueno la no estabilidad pero combinado con algunos incentivos para retener a los mejores y para poder empezar a diferenciar a los mejores. Primero porque son la cara visible del cuerpo, si pienso que el cuerpo tiene que seguir creciendo tengo que tener tutores que de alguna manera enseñan a los nuevos

las buenas prácticas que en general tienen que ver competencias más blandas como liderazgo y compromiso.

RDM: para nosotros un tema estacionando con la estabilidad y el vencimiento en los cargos, es el plan de capacitación que deben entregar todos los años lo cual representa una dificultad una dificultad en estos momentos que no saben qué va a pasar el año próximo cuál sería el incentivo que tienen para generar un buen plan adecuado a las necesidades

CB: en ese punto le marcábamos al subsecretario cómo se puede relacionar el cuerpo con la política, tiene que haber un nexo entre la política que define cuestiones relevantes y el cuerpo acompaña, no podemos afirmar pero si no vemos el nexo al día de hoy

LZ: en este punto se puede tomar otros cuerpos de larga data que hacen participar a otros poderes para poder crecer. Por ejemplo en la carrera diplomática a partir del ministro de primera interviene el poder legislativo. La ventaja es que participa otro poder y se mete la política. También por ejemplo en el caso de los directores en Chile hay un comité que está formado por la oposición y por el partido gobernante y se encarga de la selección, el Consejo de la alta gerencia pública que tiene que tener aprobación del senado y tiene que tener representación política y ser altamente idónea (recomendación bibliográfica). Hay que pensar en mecanismos que se puedan controlar políticamente para que no se desvirtúen.

No sólo hay que pensar en el ingreso que por lo general es la etapa en la que se quedan detenidos estos tipos de modelos. Se piensa en ingresos muy meritocráticos, muy transparentes. etcétera y como después en el tiempo tiene que ser sostenido políticamente y en general duran uno o dos gobiernos, lo que es el concepto del mérito y la carrera caen. Caen porque fuiste muy meritocrático en el ingreso pero no obtuviste un sistema político que te lo sostenga en el tiempo con el concepto de mérito adentro de la carrera.

SC: una diferencia que observamos con el ISEG proyectaron la carrera un ingreso meritocrático con altos niveles de exigencia y un agrupamiento

LZ: la carrera en el cuerpo de economistas no se pudo hacer, quedaron todos en el nivel de ingreso fueron creciendo pero claro todos en el nivel de ingreso

SC: Cuáles son a tu criterio Cuáles fueron las razones que imposibilitaron ese desarrollo de la política pensada

LZ: el decreto que crea el ISEG 1931/94 previo se negocia, veníamos trabajando en el formato del decreto bastante tiempo atrás... Los únicos agrupamientos especializados son los economistas de gobierno y los mejores se fueron, otros se quedaron. El modelo ISEG planteaba que hubiera reservas previas de puestos en los distintos niveles de la carrera para aquellos temas de política pública que tenían un componente económico porque eran economistas de gobierno. De hecho la currícula de posgrado se diseñó con esa línea. Cuando nosotros empezamos no existían materias economía de la salud o economía de la educación, economía del transporte, economía de la vivienda. Esos contenidos curriculares hubo que construirlos con los mismos docentes de las universidades. Hoy por hoy entrás y hay hasta posgrados especializados en transporte, etc. Hubo que construir también conocimiento dentro de las mismas universidades. Por lo cual se suponía que en educación había cinco puestos que requerían del componente de economía para el diseño de la política y ahí, por ahí tenías que tener 5 economistas de gobierno y había que ver en qué niveles tenías que tenerlos, lo que podía hacer en niveles básicos o en los niveles de la carrera. El relevamiento se logró hacer en el Ministerio de Economía y se relevaron aproximadamente unos 290 cargos de una dotación total de casi 40000 agentes. Es también la otra paradoja del estado yo no recomendaría carreras profesionales tan específicas. Yo creo que la iniciativa fue muy buena porque construyó conocimiento, porque los que quedaron son muy buenos, hay muchos que han llegado a ser directores, secretarios, subsecretarios. Ahora, 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, que es lo que pasó en el Ministerio de Economía. En los descentralizados hay mucha fortaleza para este tipo de iniciativa, por lo general los descentralizados tienen un componente técnico porque focalizan más la política que un Ministerio. Siguiendo con la carrera se concursó la primera, segunda y tercera promoción y cuando se está realizando la tercera promoción, cambio de ministro viene Roque Fernández y todo el equipo del CEMA y lo que ellos planteaban era la teoría de compramos afuera, no criemos nosotros capital

humano. Esto puede servir para algunos países, por ejemplo Chile, para mí no sirve para Argentina. A partir de ahí se suspenden los ingresos aún siendo el CEMA una de las instituciones que daba posgrados, otro era la UBA, San Andrés, Di Tella. La razón de esto es que se pensaba que tuvieran formación en economía que abarcara todo el espectro ideológico. Considero que fue una buena estrategia de formación, aunque muy larga dado que está muy ideologizada la economía, se prefería a todo el espectro ando así abarcar la mirada diversa que la economía trae. Pero bueno, Carlos Rodríguez, el segundo de Roque Fernández decide no abrir más la carrera y a partir de ahí no pudo hacer lo que se hacía siempre que era identificar estos puestos en el Ministerio y, una vez egresada la promoción, integrarlo a ese Ministerio. Se va Roque Fernández, el instituto sobrevive sin nuevo concurso y viene Machinea y mucho de su equipo había sido docente de los economistas de gobierno en Di Tella sobre todo. Machinea conocía el proyecto y lo valoraba muchísimo. Cuando vienen todos con los grandes problemas económicos de la Alianza se piensa en un ajuste y se piensa eliminar al INAP a Los AG y a los economistas de gobierno. Machinea termina entregando a los economistas de gobierno y otros actores logran que sobrevivan los AG y el INAP.

En empleo público vos tenés que pensar siempre en política, y vos vas mejorandola progresivamente. Porque si vos pensás que tu diseño es el diseño perfecto acabado, te dura dos años o tres. Y esto pasa con todos los subsistemas de gestión de recursos humanos. A los 2 años tengo que hacer un ajuste recalibrar que me permita pensar que tengo que cambiar, que tengo que sacar. Es necesario encontrar socios políticos. Muchos de los ministerios que se integraron tuvieron que ver con temas que aparecían en agenda y que necesitaban especialistas como economía de la educación y economía del agro, transporte.

El mejor modelo es que lo demanden los organismos, hacer convenios con los organismos, similar al modelo de Perú de alta gerencia. Se puede prever un Consejo que tenga un componente político que estén representados, como pasa en un órgano paritario, está representado el Ministerio de Hacienda, la Secretaría de Empleo y se podría pensar rotativamente que fuera ocupado por diferentes actores que por ejemplo podría ser el ministro de educación y si no está el ministro estará el secretario. Tiene que haber socios políticos para la iniciativa que hay que renovar y por eso hay que tener una

institucionalidad, una pertenencia en alguna institución que de alguna manera le de la cara política. Esto es lo que lograron los AG.

La estrategia de Perú, por ejemplo, fue que armaron una especie de consejo (referencia bibliográfica) que demuestra cómo esa estrategia sirvió para que no cayera la iniciativa. Era un consejo formado por lo que sería la jefatura de gobierno, el Ministerio de Economía y la nueva institucionalidad que en este caso era servir. Que hubiera varios actores en este consorcio o consejo género que la iniciativa tuviera aire.

Me parece que hay que ir pensando algunos mecanismos donde el poder político pueda promover este tipo de iniciativa y a la vez pueda controlarlas. Pero bueno, hay que enrolar a los políticos en estas iniciativas.

Hay una cosa muy importante, es que el presidente Fernández el año pasado cuando hicimos la plataforma para los partidos políticos con cippec habíamos puesto este tema y el planeamiento estratégico y el presidente lo tomó en el discurso de apertura de las legislativas.

xxxx de pensarse que parte de los que formen este cuerpo vengan de un riñón político formado, pero que vengan del riñón político porque esto también puede dar sustento. No todo un partido, porque eso es lo que pasaba en Cancillería.

Ustedes tendrían que pensar cómo es el sistema de carrera de esto (ingreso, institucionalidad, desarrollo, capacitación, remuneración) como el modelo de Longo. Entonces, yo tengo que decir en cada casillero el modelo de Longo tiene que estar el mérito y tengo que ver como meto el componente político, es decir, qué herramienta política tengo para que esto de alguna manera sobreviva y tenga control político y de ahí hay que empezar a crear. Es decir, primero la institucionalidad ¿cuál es la mejor institucionalidad para esto? ¿que dependa de un gobernador? Para mí y en función de lo que he visto en toda América Latina las que lograban fortalecerse dependían del Ministerio de Economía. Por ejemplo Chile, Nicaragua cuando uno analizaba los puntos fuertes para que una reforma empleo público funcionara y veía la institucionalidad, en general estaban muy vinculadas a los ministerios de hacienda. Otros casos como el caso de El Salvador quizás a presidencia, pero cada vez que están en una subsecretaría de empleo, dado que empleo público no forma parte de la agenda son áreas vaciadas.

Es importante que fundamenten para qué esto. Está, por ejemplo, EVANS con respecto al desarrollo, otros autores también se preguntan por qué las burocracias profesionales son importantes, no solamente por desarrollo económico sino con respecto a la corrupción, por la pobreza. Este es un punto también para fundamentar en el trabajo que diga vamos a crear una burocracia profesional con las desventajas que pueda tener y sabiendo que quizás la iniciativa pierde fuerza. porque en el sector público y en el empleo público es como en el juego de la Oca, lo importante es ver el recorrido y en una de las cosas que se puede avanzar es en esto en los cuerpos profesionales. Uno tiene que saber que esto en algún momento puede perder impulso y en algún caso como en el ISEG cerrarse, pero lo importante es ir construyendo. Mi visión es que mientras más construyas, más profesionalizado mejor.

Volviendo al modelo de Longo, piensen en los casilleros, piensen en la institucionalidad, busquen modelos de institucionalidad. Yo creo que las reformas de alta dirección pueden ser interesantes modelos, porque el modelo de la Reforma de la alta dirección pública es la misma concepción que un cuerpo burocrático. La idea central es no puedo modificar todo el empleo público porque es inviable, porque siempre fracasa, porque tengo un montón de actores, porque tengo los sindicatos en contra. ¿Entonces qué hago? Voy a un nicho, género una pequeña reforma que no va a tener grandes actores en contra. Hago algo gradualista como la estrategia peruana, inicio algo como para generar una especie de capital de excelencia y luego de eso pueda esperar una reforma en empleo público. Pero si me voy al revés, desde las grandes reformas de empleo público, América Latina está llena de fracasos.

La Provincia de Buenos Aires, en cantidad de personal representa todo el gobierno de Perú que creo tiene incluido los tres niveles de gobierno.

xxx Para la institucionalidad busquen modelos y busquen lo que fracasó también. El caso mejor para evaluar lo que fracaso es el caso de Uruguay, la reforma de la alta gerencia se montó sobre una estructura burocrática y se lo comió la burocracia. Entonces ya sabes lo que no hay que hacer o al menos tiene riesgos. Esto siempre tiene que montarse sobre lo político, no se puede montar sobre la burocracia. Además, la burocracia siempre lo va a querer matar, lo va a querer absorber o degradar.

RDM: Hoy hablamos con Fernando y decíamos eso el cuerpo despertó hoy representa una amenaza Políticos y para la burocracia.

LZ: Ahí el que manda es el político. Te diría que esto debería formar parte de la plataforma de los partidos políticos.

También busquen socios, uno puede buscar el socio político, pero también otras burocracias profesionales similares que han logrado sobrevivir, porque los AG también pueden ser un buen socio. Tiene que ser un socio alineado con el político.

Me parece que ese sería el punto, empezar a pensar la institucionalidad, pensar también por cada subsistema cómo integrar lo político de manera que sea virtuoso. Ahí yo empezaría a inventar, por ejemplo puede haber un cupo para partidos políticos. Bueno, puede haber distintas maneras de abordarlo. Acá hay que pensar en actores que puedan ser socios, puede ser el poder legislativo.

Los sindicatos no van a estar nunca a favor de estas iniciativas porque este tipo de iniciativas tienden a formar asociaciones profesionales y no es el negocio del sindicato. En todo caso el sindicato puede ser un socio cuando el cuerpo está instalado, asentado.

RDM: Cómo jugaron los sindicatos en la creación del ISEG.

Trabajamos mucho con el sindicato upcn. Yo tenía muy buen diálogo con los representantes de ese sindicato. Debemos pensar históricamente, en los 90 hay que considerar que en aquel momento no existía la ley marco, estaba sinapa. Por lo cual esto era más una iniciativa dentro de sinapa y con algunos miembros tuve que negociar bastante también. Recuerden que esto era una iniciativa de caballo, que era un superministro, lo odiaban en todas las otras reparticiones porque era el que decía si había plata o no. Por lo tanto, cuando uno llegaba negociar con otros ministerios aparecía este tema del enojo con Cavallo. Yo sería cuidadosa con los sindicatos y más en la provincia de Buenos Aires. No lo descartaría, pero no es mi socio central.

Otro tema interesante es el de las organizaciones de la sociedad civil que te aseguren cierta transparencia, que te hagan de contrabalance. Por ejemplo, el caso de Perú en los primeros ingresos en el proceso de selección participaba una Ong de transparencia. Entonces puede haber algún juego donde se diga la sociedad civil puede estar representada por una ong de transparencia, alguna reconocida como puede ser alguna de las más relevantes. Creo que ahí hay que ponerse a inventar y pensar y obviamente tomar las experiencias buenas. Esto del cupo en la última reforma de Chile con la alta dirección, porque al principio no se

consideró, todos eran técnicos, pero se dieron cuenta que igualmente lo político se metía, así que dijeron el 30% queda discrecionalmente denominado por los políticos. Como dándole a los políticos la atajada del plato que venía dándose en la realidad.

RDM: Vos ves viable que la las organizaciones de la sociedad civil se pueden sentar en una mesa en la que se discutan políticas de estado estratégicas

LZ: A mí me parece que en este tema lo más importante sería considerarlo para un proceso de selección. Por ejemplo, si los temas importantes serían educación, salud y seguridad quizás podría pensar en que voy a dar un puntaje extra a aquellos que tengan más experiencias en esos campos. Pero además quiero que haya alguien de la sociedad civil que represente esos campos para que me acompañe en el proceso, para el ingreso puede ser interesante.

Prepara la institucionalidad no porque uno no sabe que está metiendo cuando mete a una ONG, quizás está metiendo algo político pero sin saberlo. Me parece que uno tiene que preservar en una ONG es esa capacidad del rol de la sociedad civil o del contenido temático que tiene en un sentido técnico. Institucionalidad yo la veo con un alto contenido político, la institucionalidad es política no técnica. Por lo cual a la ong la pensaría como un actor para participar técnicamente. La metería en los casilleros de Longo, en ingreso, por ahí en desarrollo, ascensos, capacitación, en alguna pasantía. En la carrera por ejemplo se podría pensar en que vayan a hacer una pasantía de 3 meses a una ong como el modelo francés de la ENA, que muchos de los del cuerpo de la ENA pueden trabajar un año en el sector privado. Este es un detalle de diseño muy exquisito. Pero si me parece que es interesante añadir una ong de transparencia en aquellos puntos dónde tengo que mostrar transparencia. También se podría pensar en algún órgano de control, también podemos pensar en un Think Tank y combinar varias líneas.

Tienen que pensar en varios mecanismos y donde cada mecanismo responda algo. Un mecanismo responde a evitar la politización, que sería la transparencia si se quiere. Otro mecanismo corresponde a sustentabilidad del cuerpo. Si lo piensas, los dos grandes mecanismos son transparencia y mérito, es decir, cómo aseguro eso; y el otro como aseguró la sustentabilidad. Y la sustentabilidad siempre la voy a asegurar por el lado de lo político. No son muchos más los mecanismos que tengo que pensar y diseñar para esto. Si lo resumí es mérito y sustentabilidad.

Tomando esta metáfora que trajo el compañero que decía qué bien o mal hoy por hoy el cuerpo de la provincia está entre lo político y lo administrativo y ese es el rol clásico de los directivos públicos, es el rol de interfase entre política y administración. Y por eso puedes decidir una estrategia de construcción de capital humano a través de una carrera profesional.

Entrevista a Agustín Robla,
subsecretario de Empleo Público y Gestión de Bienes

1. En su experiencia en la gestión pública y teniendo en consideración el carácter pluridisciplinar de los integrantes del Cuerpo, la formación con que cuentan y su experiencia en la Administración ¿cree que podría ser útil y contribuir a la eficiencia de la Administración que el mismo funcionara como cuerpo consultivo en materia de políticas estratégicas?

AR: Como marco introductorio me gustaría aprovechar un poco para comentar un poco que asumimos la gestión en diciembre y entre otras cuestiones, dentro de la subsecretaría de empleo público y gestión de bienes, nos encontramos con el cuerpo de expertos y expertas en gestión pública, un cuerpo que se conformó hace algunos años y que depende funcionalmente de la subsecretaría.

La particularidad cuando llegamos es que el cuerpo, dentro de la subsecretaría, dependía funcionalmente del IPAP, el Instituto Provincial de la Administración Pública. En principio tomamos dos decisiones: por un lado darle continuidad 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. En segundo lugar, alojarlo en el gabinete de la subsecretaría para que funcionalmente dependa directamente de la misma.

Ahí nos encontramos con una serie de cuestiones: los reglamentos existentes, cómo estaba conformado el cuerpo, etc. La complejidad de lo que nos toca vivir hoy, cuarentena de por medio, complica las cuestiones cotidianas y es un año atípico para todos como para tomar decisiones sobre algunas cuestiones puntuales. Sin embargo, fuimos trabajando con el cuerpo de expertos y expertas y adentrándonos a ver de qué se trataba. Particularmente, al venir de Nación conocía la experiencia de los agentes gubernamentales (AG), que si bien no son lo mismo (en breve hablaremos de las diferencias y semejanzas) tienen cierta correlación como cuerpos estado.

Pero yendo a la consulta concreta respecto de las políticas estratégicas, imagino que hablan de políticas de estado o lineamientos estado, y que ellos funcionan como cuerpo consultivo. 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 asistencias técnicas o colaboraciones.

En ese sentido, desde el Ejecutivo o a quien le toca ejercer las funciones ejecutivas en el estado provincial, en caso de tener consultas puntuales o cuestiones que quieran atender con el CEGP, no me parece mal siempre que se enmarquen en una AT o colaboración específica sobre una temática puntual.

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 en función de la asistencia o colaboración que es solicitada. En ese sentido, si la colaboración viene a colación de una solicitud de alguna jurisdicción del poder ejecutivo, es bienvenida su asistencia siempre y cuando se enmarquen estas dentro de asistencias técnicas. En esa línea me parece correcto y que si podrían aportar eventualmente a definiciones más estratégicas.

2. De ser así ¿cree que ello podría aportar mayor celeridad en la puesta en marcha de procesos estratégicos?

AR: No sé si celeridad en la puesta en marcha de procesos estratégicos. Me parece que lo que podrían aportar es memoria institucional a la lógica de funcionamiento provincial y en función de ello generar valor como un aporte a cualquier jurisdicción que solicite una asistencia técnica o colaboración. No lo tomaría en términos de celeridad en materia de políticas estratégicas o políticas de estado sino un aporte más de carácter cualitativo. La celeridad la veo más relacionada con una cuestión de índole más administrativa, de puesta en funcionamiento de determinada política y me parece que el aporte que puedan hacer es en una mejora ya sea en funcionamiento estructural o de tipo cualitativo, en el sentido de algún aporte sobre que se haga sobre una política específica.

RDM: para aclarar, nosotros lo que planteamos en nuestra pregunta es justamente si ese bagaje de memoria institucional brinda un valor agregado para que las políticas públicas sean diseñadas en tiempos más acotados a los que se lograría sin tener el cuerpo de expertos a disposición.

AR : En ese sentido creo que sí. 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.

Por ejemplo, en la subsecretaría estamos trabajando internamente en dos asistencias técnicas, las que de hecho hemos formalizado, sobre cuestiones estrictamente procedimentales. Estamos trabajando en un tablero de control y seguimiento de gestión, y avanzando en una asistencia vinculada con la actualización del nuevo nomenclador de cargos de la Provincia. Es decir, pueden trabajar sobre cuestiones netamente operativas.

Y también podría vincularse con la celeridad de las actuaciones. Nos pasa actualmente con el Ministerio de las Mujeres, 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 como el Servicio Penitenciario donde se apunta a lineamientos más de fondo, tal vez pueda tenerse un aporte institucional de los expertos. En ese sentido, creo que sí.

3. ¿Considera viable una propuesta de refuncionalización del cuerpo de expertos que recepte una nueva modalidad de funcionamiento y que se centre en el análisis del diseño y factibilidad de políticas estratégicas?

AR: Relacionandolo con las respuestas anteriores, vuelvo a la idea de que concibo al cuerpo de expertos como algo acertado en el sentido de la participación a través de asistencias técnicas y

de colaboraciones. En ese marco, si después quiere avanzarse en esa línea de acuerdo a las necesidades de los organismos o jurisdicciones podría ser. repito que los organismos tienen distintas solicitudes desde cuestiones operativas hasta cuestiones más de fondo en dónde podrían tener intervención. pero una refuncionalización para que desde el cuerpo se definan, se delinee o se lleven a cabo después determinadas políticas...

Para ordenar, me parecen cuestiones estrictamente definiciones de los funcionarios a los que les tocó ocupar determinado cargo, en determinado momento dentro del ejecutivo.

CBS: ¿podemos reformular la pregunta? Nuestra idea no es que ellos definan políticas, sino que analizando las asistencias, las cantidades, la calidad, el tipo específico de asistencias y el número de personas que componen el cuerpo, pensábamos que una posibilidad era redefinir los límites de aceptación de una asistencia. Entonces, la pregunta apunta más a si **¿es posible considerar a este cuerpo como un elemento de memoria institucional y aporte a la calidad de políticas públicas, y restringir que sea su actuación solamente para asistencias que son solicitadas para políticas estratégicas?**

RDM: Es decir, que no estén orientados hacia lo meramente operativo sino para cuestiones más estratégicas (importantes).

AR: Sí, creo que sí, siempre y cuando sea solicitado por una jurisdicción. Insisto con esa idea. En principio, me parece que las asistencias técnicas no tienen que perder el foco de las cuestiones que puedan ser de índole más operativo, porque justamente para eso también está y existe el cuerpo, independientemente de cuestiones más macro que puedan tomar. Si alguna jurisdicción x solicita colaboración para el diseño de programas o para el diseño de determinadas políticas, y para ello requieren de una asistencia técnica, no me parece mal que sea solicitado al cuerpo de expertos. Me parece incluso que está bien que así sea y de hecho hoy en la práctica ocurre en algunos casos.

Igualmente para eso no me parece necesaria una refuncionalización. creo que como está actualmente, y cómo funciona actualmente, está abierta la posibilidad para que ello suceda.

4. En materia de profesionalización del empleo público, ¿considera que este programa contribuye a la materialización de dicho fin?

AR: Yo no sé si lo pondría en términos de profesionalización del empleo público. Me parece que contribuye en lograr un mayor grado institucionalización de la Administración pública provincial en algún punto.

Lo divido en dos partes: si tomo el programa desde el Ejecutivo como fue en su momento en donde se inscriben distintas personas que trabajan en la administración pública como una beca para formación profesional, eso sí puede tomarse como una instancia de profesionalización del empleo público en algún punto o como una instancia en la que se promueve la capacitación y se pone Norte que podría estar vinculado con esa idea de carrera administrativa, si bien no es técnicamente carrera administrativa (de hecho la carrera administrativa es un proyecto que estamos trabajando desde la subsecretaría). En ese sentido sí podría verse como una instancia

de profesionalización, dónde se motiva al empleado o empleada pública a avanzar en ese sentido.

Ahora bien, es en principio es un programa que se hizo en su momento, no se replicó en su momento y hoy en día no hay intención de volver a abrir una instancia como la que se hizo en su momento. no quiere decir que a futuro no suceda, veremos el devenir de los acontecimientos.

Respecto al empleo público con el programa en funcionamiento, me parece que el aporte del programa, insisto con eso, es más hacia un mayor y mejor grado de institucionalización de la Administración pública provincial, en el sentido del aporte que genera el cuerpo de expertos y expertas, a través de sus asistencias y sus colaboraciones, de algún elemento de seguimiento sobre alguna jurisdicción con la que se acuerde con posterioridad a alguna asistencia o colaboración.

5. ¿Cree que los expertos debieran contar con su propio Estatuto de creación y funcionamiento, como en el caso de los Agentes Gubernamentales del PEN?

AR: Creo que no, que no hace falta que tengan un estatuto, Me parece que con la lógica del funcionamiento actual es suficiente. Porque aparte la lógica de creación de cada programa fue distinta. Cuando se crearon los agentes gubernamentales era una concepción más Weberiana de profesionalización del empleado o empleada pública con una burocracia estado que esté formada De manera integral como para ocupar o desarrollarse en cualquier lugar de la administración que lo requiera. si bien los expertos tienen en algún punto esa lógica o esa dinámica, incluso prestan su asistencia a toda la provincia, su creación por decreto, el programa de selección información que se llevó a cabo fue el correcto y no creo que haga falta contar con algún estatuto sino seguir manejando lo de esta manera. Por ahí más adelante nos adentraremos sobre el reglamento de funcionamiento de los expertos y expertas, sobre las evaluaciones de desempeño anuales. Esos elementos brindan herramientas al funcionario poder ejecutivo para ir evaluando el funcionamiento del cuerpo y no quedar sujeto a otras cuestiones más amplias.

Por eso, en ese sentido el funcionamiento actual me parece el correcto

6. Respecto de las asistencias técnicas brindadas a organismos y jurisdicciones ¿Cuáles son los criterios tenidos en cuenta para la aceptación y asignación de las asistencias técnicas?

AR: Cómo le mencionaba antes, asumimos la gestión hace relativamente poco y nos encontramos en una etapa de rediseño del funcionamiento del cuerpo de expertos y expertas. si bien tomamos las bases del funcionamiento anterior, estamos trabajando en un nuevo reglamento.

Hoy en día hay diversas asistencias y colaboraciones que heredamos de la gestión anterior y otra que fueron surgiendo este año. En principio, se va hablando informalmente con las jurisdicciones, vamos viendo la carga de trabajo sobre asistencias que tiene cada experto y

experta, analizamos las necesidades de las jurisdicciones y en función de ello las vamos asignando.

Nos debemos un trabajo más fino en lo que respecta sobre la asignación y los criterios para asignar puntualmente las asistencias o las colaboraciones. Por eso, como dije anteriormente, hoy nos enfocamos en la carga que tengan los expertos y expertas y en la necesidad puntual de quién solicita la asistencia.

Obviamente, también tenemos en cuenta la capacidad de respuesta que tengamos para poder cumplir con lo que nos estén solicitando, siempre midiendo de no sobrecargar o no poder cumplir con las expectativas que tengan determinadas jurisdicciones

7. Los informes de avance, novedades o cierres de asistencia ¿deben tener el visto bueno del organismo asistido? ¿Son formalizados mediante Acto Administrativo?

respecto de visto bueno del organismo, ahí lo que nos interesa puntualmente al margen del seguimiento, es el resultado porque es lo que nos ayuda en la evaluación del desempeño en los expertos y expertas, por medio de la encuesta de cierre Qué es la que usa el organismo para dar su opinión en función de la asistencia técnica a la colaboración que se ha recibido. después existen instancias Incluso informales en el medio en las que puede haber algún comentario u observación por algo, pero en principio, el informe de avances es para cuestiones internas, y es compartido con la jurisdicción para que ellos tengan la posibilidad de descargo o devolución en algún puntom, con encuesta de cierre y nosotros que ellos Conste para un futuro avanzar con la evaluación de cada experto experta. es un principio no se formaliza con un acto administrativo sino que lo que estamos pensando es utilizar gededba para iniciar un expediente electrónico y que todas las sistencia tecna técnica Conste en un expediente. Entonces en última instancia, cualquier cuestión se podría consultar eventualmente dentro del expediente en cualquiera de sus instancias, desde el inicio hasta su guarda temporal luego del cierre, manteniendo toda la historia de la asistencia.

Toda esta información está relacionada con las evaluaciones de desempeño, ya que en lo que estamos trabajando es en minimizar la subjetividad de las evaluaciones a través de estos indicadores que puedan ser analizados dentro de los expedientes, porque en definitiva eso puede definir el futuro de un experto experto.

8. Finalizado el período de asistencia, ¿los informes de cierre son formalizados mediante un Acto Administrativo?

No, aunque nos encontramos trabajando en el nuevo reglamento, que modifican el reglamento existente, y eso implica todas las instancias desde el inicio la solicitud de asistencia, como se formaliza la asistencia técnica, Cuáles son las instancias intermedias en el marco de una asistencia técnica Colaboración y cuál es el cierre.

9. Sobre el funcionamiento del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública, entendiendo que las funciones de coordinación detalladas en el Reglamento aprobado por la Resolución N° 7/13 fueron derogadas mediante la Resolución N° 2/16 ¿podría decirnos

quién tiene actualmente asignada dicha función y si las tareas encomendadas son similares?

Cuando llegamos a la gestión lo que nos encontramos es que el cuerpo de expertos funcionaba con una persona que hacía, y sigue haciendo, las veces de coordinadora. la función de coordinación, si bien en su momento estaba estipulada por norma, la resolución modificatoria eliminó esa figura, no obstante en la práctica sí existiendo.

en estos nos reglamento que estamos trabajando, nuestra idea reflotar la figura de coordinador o coordinadora del grupo de expertos, haciendo la salvedad de que en principio no sería una figura dentro del organigrama, es decir no se va a crear un nuevo cargo con función, sino que sería una persona que hace las veces de coordinador o coordinadora del cuerpo.

La breve experiencia que tenemos lo vemos necesario, por qué es necesario tener una persona que avancen el ordenamiento desde lo administrativo, de las evaluaciones técnicas, que reciba las encuestas de cierre y las procesé qué aporte para lo que luego van a hacer Las evaluaciones de desempeño que se hacen con carácter anual. entonces esa figura como algo ordenador del cuerpo resulta necesaria.

por lo tanto la idea en principio es volver a incorporar una figura de coordinador del cuerpo dentro de la subsecretaría, pero con esa particularidad de que en principio no sería un nuevo cargo dentro de la estructura sino una persona del gabinete que cumplirá esas funciones.

Pero vuelvo a repetir que considero que es un rol necesario, por la dispersión que tienen los expertos y expertas mientras Ejecutan sus asistencias y la necesidad de tener una lógica ordenadora por detrás, Y la inclusión en el reglamento sería la forma de dejar también establecidas cuáles son sus obligaciones y sus deberes.

10. ¿Mantienen actualmente un registro con los resultados de las evaluaciones de desempeño?

sobre este punto quisiera aclarar que nosotros durante nuestra gestión aún no hemos tenido que realizar evaluaciones de desempeño ya que las mismas se hacen a finales de año, está contemplado para noviembre.

si hay registros de instancias anteriores de años anteriores, nuestra idea es que sí, que todas esas evaluaciones queden asentadas.

en relación a esto, como les comentaba anteriormente, estamos trabajando en un tablero de seguimiento de proyectos de la subsecretaría, y este alcanza obviamente también a los expertos, de forma de poder tener centralizadas todos los datos de los informes de seguimiento de las asistencias de Las evaluaciones de forma sistematizada.

nuestra idea es que Las evaluaciones de desempeño sean importantes para evaluar Y definir la continuidad o no de un experto una experta que esté ejerciendo como tal. resulta necesario que ello suceda. está un poco atado a la lógica de los agentes gubernamentales, la estabilidad in eternum un determinado cargo, 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. Al mismo tiempo la evaluación en el desempeño tiene que ser estricta y, en función de esa evaluación, se tiene que tomar la decisión eventualmente si la persona continúa

o corresponde que cese en el cargo que está desempeñando. La evaluación de desempeño es un tema delicado e importante.

SC: a partir de lo que estas comentando, si los expertos se encuentran proyectando un nuevo programa, y una la proyección de este mecanismo está tan atado a las evaluaciones de desempeño, han pensado qué sucedería en el caso de que existan evaluaciones negativas, y esos cargos vuelvan a sus lugares de origen? Qué pasaría en cuanto a la composición? porque al no haber una nueva convocatoria en el horizonte, podría suceder un escenario en el que el Cuerpo se diluya y me gustaría saber si tienen pensado alguna alternativa para que el cuerpo subsista en el tiempo.

AR: en principio todavía no hemos llegado a esa instancia. estamos en un momento en el que nos encontramos analizando los procesos de evaluación, la lógica de funcionamiento y demás. no podría dar mayores precisiones porque es un trabajo que está en proceso, quizás en septiembre tengamos iniciada la tramitación del nuevo reglamento, pero es una situación que podría llegar a suceder.

En un escenario hipotético en el que el experto o experta tenga evaluaciones negativas en forma consecutiva (y primero habría que definir qué es una evaluación negativa), teniendo en cuenta que son evaluaciones anuales con el tiempo podría llegar a mermar la cantidad de miembros.

esa es una cuestión a pensar hacia el futuro, y evaluar si existe la intención de generar una nueva instancia de convocatoria, planteando un esquema similar al que ocurrió en su momento. la realidad es que en estos momentos no estamos pensando en eso, como les dije estamos en una etapa preliminar, pero es un tema que tenemos en cuenta.

Por otro, en la situación que planteamos antes de evaluaciones negativas, si se observa que el cuerpo comienza a tener un funcionamiento negativo corresponde analizar el funcionamiento del cuerpo en su conjunto verificar si realmente su aporte es positivo y si corresponde o no mantenerlo, y en definitiva hacer una nueva convocatoria.

CBS: en los programas de recursos humanos de capacitación continua se plantea en algún sentido que un resultado negativo de una persona, que impacta en un grupo e impacta en la organización, puede ser tomado como punto disparador para un replanteo o una mejora o para un proceso de reflexión. porque resulta interesante lo que vos decís. por un lado, hipotéticamente tenemos un cuerpo altamente profesionalizado, capacitado por la provincia, con capacitación continua, Pero eventualmente puede llegar a empezar a producir resultados negativos. Esto no le escapa a ninguna organización en ningún equipo de trabajo. Teniendo en cuenta que no soy lamentos se prevé la expulsión del experto que tiene varias evaluaciones negativas, **¿Se piensa de alguna manera en una etapa de reflexión? porque Quizás esos resultados negativos, alejados los objetivos que no se plantea, sirven para replantear las demandas, la cantidad de personas o miembros del cuerpo (miramos la provincia y es enorme y el número de expertos muy chico). y atendiendo lo que decía antes, en**

relación a que las asistencias se asignan a medida que los organismos van solicitando ¿Cómo impacta y como nutre todo ese contexto a la organización?

AR: La cosa no se contrapone a la otra, en el sentido de que uno tiene demanda y en función de ello va asignando las asistencias, Aunque, si nos encontráramos en una etapa de cuello de botella y no podemos brindar respuesta, no vamos a aceptar nuevas solicitudes de asistencia con las que no podamos cumplir plazos ni sus requerimientos.

es decir, eso atentaría contra el cuerpo de expertos y contra nosotros mismos. ese no sería un motivo para considerar el desempeño negativo de los expertos y expertas. en esa lógica de razonamiento, si la situación se da porque estoy desbordado, y el que mucho abarca poco aprieta, y por eso no puedo estar dando una respuesta satisfactoria, eso no sucede porque es parte de la lógica del cuerpo y de la persona que hace las veces de coordinador o coordinadora o sería empezar a ver también esas cuestiones, ver cómo se reparten las asistencias en función de la cantidad de expertos y expertas, ver cuando estamos al límite de funcionamiento. y si no tenemos margen para darle respuesta a esa asistencia se comunicará eso y quedará una asistencia pendiente para cuando tengamos margen de realizarlo.

vinculado también con ese punto, las instancias de mejora las tenemos previstas, incluso lo que queremos es que no sea taxativo, en el sentido de está bien o está mal, blanco o negro, evaluación satisfactoria o negativa. sino que contemplamos etapas intermedias, en algún punto que puedas considerar como regular, donde se puedan prever instancias de capacitación mejora o algo por el estilo en el medio y que puedas trabajar puntualmente esos temas y el expertos o expertas tenga margen para la mejora en esas cuestiones.

Ahora bien, también hay que tener en cuenta que con determinadas evaluaciones negativas te da la pauta, independientemente de cualquier capacitación, formación o instancia de mejora, de que no está funcionando esa persona, y no hay que olvidar tampoco que el cuerpo de expertos y expertas están sus rangos equiparados con rango de director, entonces tienen que responder en función de esas responsabilidades y ese esfuerzo que hace la provincia para mantener esos niveles.

A nosotros nos toca entonces ponernos en ese rol, en ese papel y ser estrictos con el funcionamiento y el desempeño de las personas a las que les toca ocupar ese lugar.

Todos los cargos que ocupamos tenemos responsabilidades distintas y el cuerpo de expertos y expertas no escapa eso, todo lo contrario. así como tienen todas esas virtudes que decíamos antes también hay que exigirles en función del lugar que les toca ocupar.

11. ¿Hay antecedentes registrados de evaluaciones de desempeño negativas?

No estuvimos adentrándonos en las evaluaciones anteriores, tenemos que hacer ese ordenamiento, pero la idea es que con el nuevo reglamento se comienza a contabilizar desde cero, desde que nosotros asumimos en adelante. La instancia de evaluación va a ser totalmente distinta, entonces me parece que lo más correcto sería barajar y dar de nuevo, con un nuevo reglamento, con una nueva evaluación de desempeño, y comenzar a evaluar nosotros en adelante.

Podemos tomar el registro de evaluaciones anteriores como para tener una historia, la breve historia, porque tampoco es que fueron tantos años, como para tenerlo en cuenta, pero como dije la idea es que nos basemos en los nuevos documentos para tomar decisiones en adelante y a futuro.

CBS: Agustín, vamos a escuchando que muchas de las cuestiones de las que hablas están pensadas a futuro. Pero los últimos datos indican que la designación de los expertos se encuentra prorrogada hasta el 31 de diciembre. **Entonces entiendo que están pensando prorrogar nuevamente.**

AR: Sí. en realidad como les comentaba anteriormente cuando asumimos la gestión nos encontramos con el cuerpo de expertos nos reunimos con ellos, y hablando con el ministro Carlos Bianco tomamos la decisión de prorrogarlo en principio por un año para poder entender su lógica de funcionamiento, de conocer el cuerpo, de hacer una evaluación mínima aunque fuera no formal desde la subsecretaría, y en función de ello después se tomará la decisión de la prórroga a partir de diciembre que veremos por cuánto tiempo será.

Pero la realidad es que sucedió eso. Cuando asumimos recorrimos las oficinas que tiene la subsecretaría, nos reunimos con los expertos nos comentaron que se acercaba a su vencimiento, y de hecho encontramos dos expedientes iniciados en 2019 por la gestión anterior, uno de ellos impulsando su prórroga y el otro para dar de baja el cuerpo.

Entonces en ese momento tomamos la decisión de prorrogarlo para hacer esa evaluación, la que obviamente se vio afectada por la pandemia y la cuarentena, la repriorización de los temas. Así que llegado el momento veremos con el Ministro por cuanto será la nueva prórroga.

12. ¿La Subsecretaría posee indicadores acerca del desempeño del Cuerpo en su conjunto?

No la preguntamos?

13. ¿Podría comentarnos cuáles son los ejes temáticos que guían la planificación anual en materia de planes de capacitación?

Esta es otra cuestión que está planteándose en el nuevo reglamento. A través de la persona que ejerza la funciones de coordinador o coordinadora deberían elevarlos los planes de capacitación, tanto desde el colectivo como para cuestiones individuales. eso va a tener una fecha determinada de presentación para nuestra evaluación y luego expedirnos al respecto.

Al margen de eso también estipulamos que no tenemos establecido capacitaciones específicas pero, sí desde la subsecretaría se define que el cuerpo tenga que hacer determinada capacitación o formación en algún tema puntual, deberían tener que realizarlo todos los que formen parte integrante del cuerpo. de hecho eso lo estamos viendo junto con el IPAP. En ese organismo también se está trabajando en la refuncionalización de los cursos y de su funcionamiento, desde los cursos y capacitaciones más sencillas hasta las diplomatura y los programas con municipios, tratando de cambiar la lógica y el paradigma de las capacitaciones

que se dan desde ahí. En ese sentido también sería bueno no sólo la participación de expertos y expertas como docentes y eventualmente dando cursos sino también como alumnos, en el sentido que si tenemos interés de que realicen alguna capacitación puntual, al margen de lo que ellos propongan evaluemos y aprobemos para el curso.

Por un lado están las capacitaciones como plan de capacitaciones para el cuerpo en general y después tendremos unas instancias de capacitación y formación específica para aquellos o aquellas que hayan tenido alguna evaluación de desempeño no satisfactoria Y tenga que preverse un tema puntual o adicional que tendrán que hacerlo, y el año que viene en la instancia de la nueva evaluación se verá el efectivo cumplimiento en las evaluaciones y demás.

CBS: En la conversación pareciera que el cuerpo tiene un poder autónomo, y no es nuestra intención que todo así parezca, si más como un instrumento del Poder Ejecutivo en este caso de una subsecretaría en particular. sobre el punto de los planes de capacitación **La subsecretaría está pensando la manera de direccionar hacia las líneas de acción del Poder Ejecutivo y prioridades estratégicas sobretodo post covid**, y en función de eso la subsecretaría **definir los conocimientos necesarios herramientas pertinentes para dar asistencia** a todos los organismos que puedan requerirlo. **Se podría pensar en híbrido no sólo que propongan los expertos sino también que la subsecretaría, defina estos planes de capacitación.**

AR: sí totalmente coincido, lo que el cuerpo eventualmente proponga y nosotros evaluemos, y lo que nosotros desde la subsecretaría dispongamos que tiene que realizar el cuerpo. Y lo que nosotros dispongamos dependerá de determinados lineamientos como lógica de política estratégica. Puedo tener intención de que el cuerpo se capacita y se formen determinadas cuestiones puntuales porque nosotros observamos la necesidad de realizar determinadas asistencias técnicas en temas concretos acerca del funcionamiento de la administración.

14. Por último. En su opinión, analizando el funcionamiento del Cuerpo de Expertos, ¿cuáles considera como puntos débiles o a mejorar del programa?

Lo que me parece a mí desde lo que pude observar hasta ahora, uno de los puntos débiles que veo son las asistencias técnicas que terminan convirtiéndose en algo sostenido en el tiempo, en algo continuo, y eso es un problema realmente. ¿Por que?. porque termina sucediendo que determinado experto experta se siente cómodo o cómoda con la asistencia que viene realizando con la colaboración que viene realizando con el equipo de personas con la que le toca convivir o trabajar, teniendo en cuenta todos los componentes subjetivos implícitos y explícitos que tienen rededor un asistencia, y lo que termina sucediendo es que si bien las asistencias tienen un determinado plazo el mismo se termina prorrogando y termina haciendo de manera in eternum.

Vos tenés asistencias qué 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 qué tenemos que cambiar en algún momento. porque si no se pierde el sentido. una asistencia tiene principio y tiene fin, con una instancia de seguimiento.

Uno de los puntos en los que tenemos que trabajar es en ese, ¿Por qué? los organismos terminan teniendo esa lógica en la que en los casos que no tienen gente para desarrollar determinada área o determinado tema entonces piden asistencia, va el experto o experta, comienzan a trabajar, se sienten cómodos trabajando juntos, y eso se quiere continuar. y esa comodidades de los dos lados del organismo y el experto o experta quieres tampoco quieren salir de esa lógica y esa dinámica. Por eso repito que creo que debería ajustarse ese punto. tenés que con el nuevo reglamento ser categóricos estipulando plazos, y al margen de estipular plazos y que yo quedé de plasmado en la norma controlar que esto realmente se cumpla.

Como otro punto de mejora, relacionado con la pregunta anterior, es necesario repensar al cuerpo de expertos y expertas en función de las necesidades que tenga El Ejecutivo provincial, al margen de cuestiones operativas, también identificar cuestiones de política pública y direccionar el cuerpo para que sirva de apoyo en esa línea.

CBS: podría mencionar puntos fuertes, y por otro lado, de qué forma se ocupa la subsecretaría para ir a buscar asistencias, sí puede pensarse en una lógica en la que la subsecretaría sea proactivamente la que salga a buscar a los organismos que necesiten asistencia.

AR: no está pensado en ese sentido el cuerpo de expertos en el que la subsecretaría salga a buscar. la realidad es que desconocemos en algún punto al funcionamiento interno de cada jurisdicción entonces necesariamente la asistencia tiene que ser a pedido de una jurisdicción en función de una necesidad concreta. Por más que nosotros podamos tener una idea mas o menos certera no tenemos conocimiento específico de las necesidades de los organismos. entonces las asistencias son a demanda y la intención es que siga siendo en esa manera.

Respecto a los puntos fuertes, me parece que hemos hablado algo en líneas generales, creo que 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. también aportan memoria institucional al trabajo sobre temas puntuales y concretos. cuando éstos 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 estos temas enriquecedores que tiene el cuerpo de expertos y expertas.

Después, a medida que vas avanzando con las asistencias y colaboraciones, si todo eso se puede proceder y procesar seguramente aportan a la mejora continua del cuerpo desde el momento en el que vos puedas ver las cuestiones que se puedan ajustar cuáles son las cuestiones que no están funcionando del todo bien, en qué deberíamos ahondar un poco más. Me parece que también son puntos muy importantes.

Muchas gracias por todo el tiempo que nos dedicaste y por expresarte con tranquilidad en todo lo que te preguntamos y aceptar las preguntas adicionales.

se apaga el grabador.