



Observatorio de Políticas Públicas



Cuerpo de Administradores
Gubernamentales
SECRETARÍA DE GABINETE

EL CUERPO DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES Y LAS COMUNIDADES DE PRACTICA

CAT. OPP/CAG/2010-02

NOVIEMBRE DE 2010



EL CUERPO DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES Y LAS COMUNIDADES DE PRACTICA

Equipo

AG José ABAL (Coordinador)

AG Rima ALLENDE

Este documento fue producido por integrantes del Area Temática “Recursos Humanos – Comunidades de Práctica” del Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales de la Jefatura de Gabinete de Ministros en el año 2010. Las opiniones expresadas corresponden pura y exclusivamente a los autores, y de ninguna manera, bajo ninguna circunstancia, podrán ser interpretadas como que establecen una posición oficial del Editor.

El Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales inició sus actividades en el año 2002 en jurisdicción de la Coordinación General del C.A.G., sus documentos son publicados en el sitio WEB oficial de la Secretaría de Gabinete de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

*AG Lic. V. Daniel Piemonte
Coordinador General del
Cuerpo de Administradores Gubernamentales*

*AG Ing. Guillermo J. Alabés
Coordinador Ejecutivo del
Observatorio de Políticas Públicas*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

- a) Resumen ejecutivo
- b) Desarrollo del trabajo
 - I. Introducción
 - II. Cuerpo de Administradores Gubernamentales
 - A. Misión, Visión y valores
 - B. Características del Cuerpo de Administradores Gubernamentales
 - III. Las comunidades de práctica
 - IV. Relaciones entre el Cuerpo de Administradores Gubernamentales y las comunidades de práctica. Una experiencia
 - A. Indicadores
 - V. Conclusiones
- c) Bibliografía

Resumen Ejecutivo

El Cuerpo de Administradores Gubernamentales fue creado en 1984, durante la presidencia del Dr. Raúl Alfonsín, siguiendo el modelo de la Escuela Nacional de Administración francesa (ENA). Está constituido por un conjunto multidisciplinario de profesionales altamente capacitados. Los Administradores Gubernamentales desempeñan funciones de planeamiento, asesoramiento, organización, conducción y coordinación en toda la Administración Pública Nacional, en las áreas y proyectos que la autoridad política considera de mayor importancia y prioridad.

El nivel de profesionalización, los catorce años de experiencia de trabajo en los niveles superiores de todos los Ministerios, Secretarías de la Presidencia de la Nación, Jefatura de Gabinete y entes descentralizados en diferentes funciones y áreas temáticas, la movilidad, el trabajo en equipo y la permanente actualización proporcionan a los miembros del Cuerpo la versatilidad necesaria para la gestión de los asuntos públicos desde la más elevada jerarquía. El Cuerpo presenta una dependencia jerárquica de la Secretaría de la Gestión Pública y funcional de los máximos niveles de conducción del sector público que requieran la asistencia de Administradores Gubernamentales. Esta estructura garantiza la dinámica asignación de recursos humanos altamente capacitados en función de las cambiantes necesidades de gestión.

Algunas de las características más destacables del Cuerpo de Administradores Gubernamentales son:

- Ingreso por concurso estricto y transparente. De los 9153 aspirantes que se presentaron a las convocatorias egresaron 207 administradores.
- Aprobación del programa de formación de 24 meses de duración mínima.
- Movilidad en la asignación de funciones.
- Estabilidad supeditada a la evaluación anual de desempeño.
- Capacitación permanente y obligatoria.

El problema de investigación que plantea el presente proyecto puede ser definido como, la relación entre el concepto de “comunidad de práctica” y el Cuerpo de Administradores Gubernamentales, en tanto organización laboral especial.

Introducción:

El estudio de los Recursos Humanos en el Estado Nacional y dentro de éste en la Administración Pública Nacional, es de suma trascendencia para el establecimiento de políticas públicas eficientes que tiendan a la optimización de los servicios que se prestan a los ciudadanos.

En este marco se encuentra el Cuerpo de Administradores Gubernamentales que tiende a la excelencia en la elección, formación y desempeño de sus integrantes.

La realización de este trabajo se nutrirá en lo que hace al marco teórico general de los fundamentos que sobre comunidad de práctica ha desarrollado Wenger (2001)¹. Se adoptará como definición de comunidad de práctica la siguiente: “Las comunidades de práctica son “grupos de personas que comparten un interés o pasión por algo que ellos hacen y aprenden cómo hacerlo mejor interactuando regularmente”.²

Lave y Wenger (1991)³ describen a la comunidad de práctica como una serie de relaciones que tienen lugar entre personas que desarrollan un tipo de actividad a partir de la cual se conectan con el mundo. Estas comunidades se generan y alimentan a lo largo del tiempo en relación tangencial y superpuesta con otras comunidades de práctica.

Wenger profundiza estos conceptos y, al aplicarlos a contextos organizacionales, señala que se trata de grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas en un área de interés común. La comunidad de práctica es una condición intrínseca para la existencia de conocimiento, donde el aprendizaje acontece al superarse la mera réplica e incluye mucho más que el conocimiento técnico o las competencias asociadas al desafío de realizar determinada tarea ya que sus miembros están involucrados en un repertorio de relaciones a lo largo del tiempo.

¹ Wenger, Etienne (2001). Comunidades de Práctica Aprendizaje, significado e identidad. [Barcelona](#). Editorial Paidós. 2001.

² Wenger, Etienne. Communities of practice: a brief introduction. Disponible en: <http://www.ewenger.com/theory/>.

³ Citado en: Falivene y Silva (2004). Nota 12, p. 4

El hecho de que estén organizadas sobre algún área de conocimiento o actividad, da a sus miembros una sensación de empresa común y de identidad. Para que una comunidad de práctica funcione, hace falta que comparta un repertorio de ideas, de objetivos, de metas, de memorias o de historias. En otras palabras, incluye prácticas que están extendidas de manera significativa entre sus miembros.

La interacción incluye la capacidad de afrontar actividades cada vez más complejas a través de proyectos de cooperación que mantienen a los miembros unidos y facilitan las relaciones y la confianza mutua. Las comunidades de práctica pueden ser vistas como sistemas autoorganizados que tienen muchos de los beneficios de la vida asociativa, como la generación de capital social, en este caso basado en el conocimiento compartido.

Tres rasgos definen a cualquier comunidad de práctica:

- Forman parte de un emprendimiento común que tiene sentido para quienes la integran.
- Existe compromiso mutuo entre sus miembros ya que es ineludible que estos coordinen conversaciones y acciones. Esta coordinación que hace al emprendimiento colectivo, es la fuente de la pertenencia.
- Comparten un repertorio de recursos, algunos de los cuales son materiales (herramientas, productos y objetos portadores de la historia de la comunidad) y otros son simbólicos (términos, ideas, secuencias de pensamiento o de acción, metodologías, ideologías, estilos, relatos).

El problema de investigación que se plantea el presente trabajo puede ser definido como, la relación entre el concepto de “comunidad de práctica” y el Cuerpo de Administradores Gubernamentales, en tanto organización laboral especial.

El presente análisis pretende responder al siguiente interrogante general:

¿Constituye el Cuerpo de Administradores Gubernamentales una comunidad de práctica?

Corresponde hacer una aclaración en cuanto a la metodología de este trabajo, en el sentido de que el tratamiento para su realización será efectuado en etapas, siendo éste el

punto de partida para un desarrollo posterior que debe incluir necesariamente un trabajo de campo.

I. Cuerpo de Administradores Gubernamentales:

La primera pregunta a resolver es ¿qué es el Cuerpo de Administradores Gubernamentales?, en el entendimiento de que la determinación de su esencia aporta conocimientos que posibilitan un mayor acercamiento al objeto de estudio de la actual investigación.

Para ello, se procedió a relevar diversas fuentes: documentos normativos, trabajos académicos e información institucional escogida por su relevancia y pertinencia respecto del tema que nos ocupa.

Si bien de las fuentes descriptas surge la no definición explícita del Cuerpo de Administradores Gubernamentales en términos de definición unívoca de la idea del mismo, dicha conceptualización se establece implícitamente a través de distintas aproximaciones que permiten dimensionar su esencia.

Se enuncian a continuación las ideas formuladas al respecto que intentan dilucidar la primera cuestión planteada:

Según el Decreto N° 2098/87, Anexo III, normativa que rige el funcionamiento del Cuerpo de Administradores Gubernamentales: “El Cuerpo de Administradores nace como una avanzada en el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos disponibles en el sector público”⁴.

En tanto, para la Resolución N° 34 de la Secretaría de la Función Pública de fecha 27 de agosto de 1985, “el Cuerpo de Administradores Gubernamentales puede ser entendido como uno de los pilares de la estrategia de Reforma del Estado, seguida por la administración radical”⁵

⁴ Argentina. Decreto N°2098/87. Anexo III “Propósitos que guiaron la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales”: “Estatuto y escalafón para el cuerpo de Administradores Gubernamentales”

⁵ Argentina. Resolución N°34/85. Secretaría de la Función Pública

Para Oscar Oszlack, “ El Cuerpo de Administradores Gubernamentales es la única experiencia de formación de alta gerencia y de creación de una masa crítica de altos funcionarios públicos que sobrevivió a un traspaso de gobierno en la Argentina” ⁶ (Oszlack, Oscar, 1994, p.101)

Por su parte Fabián Repetto, alude a la creación del Cuerpo, entendiendo que el mismo ha tenido como fuente de inspiración en su origen a la ENA francesa y que la motivación final de dicha creación, “apuntó a la formación de un cuerpo de funcionarios de alta gerencia, a través de una selección rigurosa y un curso de formación intensivo” ⁷. (Repetto, Fabián, 2001, p.28)

El Ing. Rafael Minsky, sostiene que:”Es así como se imagina al cuerpo como un conjunto de funcionarios capacitados para gerenciar la Administración y promover el cambio” ⁸ (Minsky, Rafael, 1995).

En lo que hace a las conceptualizaciones surgidas de fuentes institucionales encontramos que, “El Cuerpo de Administradores Gubernamentales es un conjunto multidisciplinario de profesionales que depende de la Jefatura de Gabinete de Ministros, a través de la Secretaría de la Gestión Pública.

Su tarea es la de colaborar en la gerencia de políticas, en particular aquéllas que el Poder Ejecutivo juzga prioritarias” y agrega “impulsar la eficacia y eficiencia del Estado, es el objetivo principal del Cuerpo de Administradores Gubernamentales”

Asimismo, se lo considera “una herramienta para mejorar la capacidad de gestión y aportar eficacia y eficiencia a la ejecución de las decisiones políticas, a través de funcionarios profesionales especialmente capacitados para tal fin”. ⁹

⁶ Oszlack, Oscar; Gantman, Ernesto. Los A. G. : La creación de un cuerpo gerencial de elite en el sector público argentino, *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, N°1 (1994): p. 101

⁷ Repetto, Fabián. Servicio Civil de calidad en Argentina: ¿Utopía, asignatura pendiente o mal innecesario?, *Escenarios para un nuevo contrato social*, Año 1 (2001), p.28

⁸ Minszky, Rafael. Los próximos diez años del CAG, un nuevo paradigma. Encuentro de Administradores Gubernamentales. Trabajos y ponencias, p

⁹ Argentina. Secretaría de la Función Pública

En tanto que de la página web oficial del Organismo, surge que el “Cuerpo de Administradores Gubernamentales es un conjunto multidisciplinario de profesionales que a través de la participación en la gestión y la articulación de políticas prioritarias del Poder Ejecutivo Nacional brindan asistencia técnica a la jurisdicciones y organismos del Estado, contribuyendo así al funcionamiento y continuo mejoramiento del sector público”¹⁰

De las distintas concepciones ya explicitadas acerca del objeto de estudio, se comprueba la falta de unicidad en cuanto a la posible definición de lo que el Cuerpo de Administradores, es. Tal vez esto encuentre su razón de ser en un principio jurídico que reza “*omni definitio periculosa est*”,¹¹ toda definición peligrosa es. Si bien este principio era utilizado para referirse al derecho civil, podría hacerse una analogía con el Cuerpo de Administradores, toda vez que haber dado una definición única y por lo tanto cerrada del mismo atentaría con la flexibilidad requerida para este tipo de organizaciones y el entorno cambiante en el que se desenvuelven.

Sin embargo del conjunto de ellas y sus rasgos comunes puede inferirse que el Cuerpo de Administradores Gubernamentales es un cuerpo de elite con competencias tales que permiten gerenciar cambios profundos en la Administración Pública Nacional, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia del Estado. Esta última sólo pretende ser una aproximación adicional al objeto de estudio y apoyar la idea de un concepto de Cuerpo abierto que pueda fluir y adaptarse a las exigencias que provienen del entorno antes citado, transformando del mismo, amenazas en oportunidades, y haciendo de su capacidad de adaptación una de las core competence de la organización.

A. Misión, Visión y valores:

En este punto se seguirán las definiciones teóricas aportadas por Karl Albrecht, sobre el particular, entendiendo por visión a “la imagen compartida de lo que queremos que la empresa sea o llegue a ser” y además que surja como resultado de la determinación de sus líderes en relación con el objetivo esperable de alcanzar en el futuro. El citado autor

¹⁰Argentina. Cuerpo de Administradores Gubernamentales. <http://cag.jgm.gov.ar/>

¹¹ Javoleno. “*Omnis definitio in iure civile periculosa est; parum est enim, ut non subverti possit*”: D. 50, 17, 202 . “en Derecho civil toda definición es peligrosa, pues es difícil que no tenga que ser alterada”.

agrega que la misma debe ser “un elemento de propósito noble y de valores altos, algo que se considera especialmente meritorio”

Respecto de la misión, la misma es definida como: “un enunciado simple y sencillo de cómo la empresa debe hacer negocios” y a los valores como “los enunciados esenciales para realizar la misión y, de tal modo, alcanzar la visión”, siendo aquellos principios con los que los miembros de la organización deben “comprometer sus energías”.

En las aportaciones teóricas enunciadas se hace referencia a “la empresa” y al “negocio”, dichos términos bien pueden ser reemplazados por la organización y el servicio, toda vez que, el universo analizado en la presente investigación alcanza al sector público.

Si bien la organización en estudio no tiene descripta de manera explícita su visión y misión, es posible identificarlas en forma indirecta a través del análisis normativo y documental de la época en que el Cuerpo de Administradores Gubernamentales fue creado.

En cambio, respecto del tema de los valores a los que adscribe, los mismos sí se hallan descriptos de forma explícita en la normativa que se analizará a continuación.

En relación con los propósitos que guiaron su creación, los mismos se encuentran enunciados en el Decreto N° 2098/87,¹² en el Anexo III, de la citada norma, así como también los valores a los que la organización adhiere y que inspiran su accionar.

En primer término, encontramos que la finalidad general que da sentido a la creación de un cuerpo del tipo que se estudia es la de “mejorar la organización administrativa del Estado y la formación profesional de los funcionarios públicos, acentuando en éstos su actitud de servicio y su compromiso con el sistema republicano y democrático de gobierno”.

Si bien en el decreto ut-supra mencionado, el texto entrecomillado alude a la finalidad de creación, podrían contenerse en él de manera sucinta, la misión de la organización, cuando dice “mejorar la organización administrativa del Estado y la formación profesional

¹² op. cit. p. 1

de los funcionarios públicos” y la explicitación de los valores generales que guían su accionar, entendidos éstos como “actitud de servicio” y “compromiso con el sistema republicano y democrático de gobierno”.

A posteriori, se desagregan propósitos que están subsumidos en la finalidad última y que posibilitarían su consecución.

En este sentido, se determina que es preciso “aumentar las exigencias en el cumplimiento de los deberes impuestos a los agentes estatales” y en consecuencia “proporcionarles estímulos que alienten su desempeño y que les permitan un desenvolvimiento eficaz”.

Para el logro de lo ya descrito, era preciso contar con una carrera administrativa y un sistema de selección para el ingreso a la función pública, cuestiones que se encontraban en suspenso al momento del dictado de la norma, hacía diez años.

En el espíritu del Decreto analizado, se hallaba la intención de lograr en todo el marco del Estado, un mayor grado de institucionalización, que en el caso de sus recursos humanos se traduciría, desde el ingreso a la función pública, en el efectivo cumplimiento del requisito de la idoneidad para ocupar las distintas posiciones de trabajo, la valoración de la experiencia acumulada, la eficiencia en el logro de resultados y la dificultad que debían sortear los aspirantes a integrar sus cuadros.

En este sentido se propiciaba con carácter urgente, la formación de cuadros técnicos de primer nivel, capaces de ejercer funciones de asesoramiento y conducción en todos los ámbitos del Poder Ejecutivo Nacional donde fuera necesaria su asistencia y que la misma se cumpliera por un lapso determinado, para luego rotar hacia otro destino con la doble finalidad, respecto de los funcionarios involucrados, de incrementar sus conocimientos acerca del Estado y enriquecer su experiencia, a través de dicha rotación.

Para contar con ese tipo especial de funcionarios, se debía desarrollar al efecto un programa de formación profesional intensivo, que contemplara tanto los aspectos teóricos, competencias técnicas, como los aspectos prácticos, cuyo acceso debía ser garantizado a través de procesos transparentes y objetivos de selección.

Es de hacer notar como ya se aclarara, que no se encuentran de modo explícito como podría hallarse en una organización actual la descripción de visión y misión, esto tal vez suceda por tratarse de una organización perteneciente al sector público, donde no son habituales la categorías que se analizan, como asimismo por la época en que el Cuerpo de Administradores fue creado, advenimiento de la democracia.

Se ha hecho referencia a la misión y a los valores de la organización analizada; resta introducir el tema de la visión que tuvieron los creadores de la misma. En este sentido, si bien no explicitada como tal, se hace alusión a una posible visión de la organización en el discurso inaugural del primer curso de formación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, dirigido por el entonces Presidente de la República, Dr. Raúl Alfonsín, en el párrafo que a continuación se transcribe:

“El propósito de transformar al Estado, para ponerlo de modo efectivo al servicio de la sociedad, no puede ser llevado a cabo sin el concurso de mujeres y de hombres que comprendan los problemas, que quieran actuar y que sepan cómo hacerlo...”¹³

Del fragmento citado podría entenderse que la visión que tuvieron los pioneros fue la contenida en la primera parte del párrafo, siendo ésta, “El propósito de transformar al Estado, para ponerlo de modo efectivo al servicio de la sociedad...” y la herramienta que permitiría el cumplimiento de la visión pergeñada sería un grupo de personas, en las cuales primara el saber, en el sentido de conocer técnicamente, el saber hacer, es decir el conocimiento en acción y el querer hacerlo, es decir la motivación necesaria para actuar.

En síntesis, podría concluirse, que la creación de un cuerpo único de las características del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, era la herramienta idónea para el logro de los propósitos de institucionalización del Estado que tenía el gobierno de la época, cuya misión consistía en lograr “mejorar la organización administrativa del Estado y la formación profesional de los funcionarios públicos”, y cuyos integrantes detentaran como valores primordiales a seguir en su accionar, la “vocación de servicio” y el “compromiso con el sistema republicano y democrático de gobierno”.

¹³ Alfonsín, Raúl (1985) Discurso de apertura, *Discurso pronunciados en la apertura del primer curso de formación de Administradores Gubernamentales*, INAP, Buenos Aires.

B. Características del Cuerpo de Administradores Gubernamentales:

Entre los aspectos más destacados del Cuerpo de Administradores Gubernamentales se pueden mencionar los que a continuación se detallan:

Tipo especial de funciones:

Según surge del Decreto N°3685/84, norma de creación, las funciones a desempeñar por los Administradores Gubernamentales, se desarrollan en los destinos que el Poder Ejecutivo determine dentro de la Administración Pública Nacional centralizada o descentralizada, según las aptitudes y especialidades de los mismos y en atención a las necesidades de las distintas áreas de Gobierno.

Es de destacar, la rotación respecto de los destinos asignados que se establece, toda vez que dichos funcionarios, deben según la norma citada, ser cambiados periódicamente de las áreas de prestación de servicios, con la finalidad de diversificar la experiencia, incrementar su conocimiento y satisfacer sus preferencias.

Siguiendo los principios rectores del Decreto de creación, el Decreto N°2098/87, establece en su artículo tercero que los Administradores Gubernamentales ejercerán funciones de “planeamiento, asesoramiento, organización, conducción o coordinación de nivel superior, en organismos centralizados o descentralizados cualquiera sea su naturaleza jurídica” dependiente de la Administración Pública Nacional.

Asimismo, en el Anexo II, del Escalafón citado, Capítulo IV: “De la asignación de funciones”, se determina que para la asignación de destinos, se tendrá en cuenta la aptitud demostrada por el Administrador Gubernamental, durante el programa de formación y en los sucesivos destinos en que se hubiera desempeñado, como la relación entre la función a desempeñar y el perfil profesional del mismo.

En cuanto al tiempo máximo de permanencia en un destino, éste se fija en tres años de permanencia, para una misma jurisdicción, a excepción de los casos en que fundadas razones de servicio ameriten la extensión del plazo, dispuesta por autoridad competente,

Surge de las normas analizadas, que se establecieron características de desempeño bien diferenciadas del resto de la Administración Pública Nacional, toda vez que se fijaron distintos parámetros de funcionamiento para la organización analizada.

Dichos parámetros son, la diversidad en cuanto al tipo de tareas encomendadas, Vg. asesoramiento, conducción y coordinación; la rotación en los destinos asignados para desempeñarlas, con un máximo de tres años en el mismo destino, salvo situaciones excepcionales; el tipo de inserción de destino, entendiendo éste como la ocupación de posiciones laborales cuya dependencia jerárquica fuera la del máximo nivel político de la Administración Pública y la relación entre la expertise de los miembros del Cuerpo y la demanda de destino efectuada.

Metodología especial de selección:

Desde su creación, la única modalidad de admisión en el Cuerpo de Administradores Gubernamentales fue la aprobación del Programa de Formación que se dictó en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

En lo que hace a la forma de ingreso al Cuerpo de Administradores Gubernamentales juega un papel sumamente destacado la metodología de selección e ingreso al mismo. En ella se privilegian la transparencia en el procedimiento de búsqueda y la estrictez en cuanto al cumplimiento de sus etapas y posterior evaluación de las mismas.

En este sentido, el Decreto N° 3685/84, norma de creación, establece en sus considerandos, “que debe asegurarse la transparencia y la objetividad en el sistema de selección para el ingreso”, determinando de este modo, los valores que deben guiar la búsqueda de los futuros Administradores Gubernamentales y agrega, que para cumplir con dichos propósitos se recurrirá al “asesoramiento de personas de relevantes condiciones éticas e intelectuales, elegidas con criterio pluralista”.

El mismo cuerpo legal, establece que se tendrá en cuenta en la búsqueda de los futuros funcionarios, no sólo a los postulantes provenientes del sector privado sino también a aquellos que ya formen parte de la Administración Pública Nacional, aprovechando de este modo la experiencia adquirida durante su anterior desempeño.

En el articulado de la norma ya citada, se determina el proceso de selección e ingreso, originario para los aspirantes a integrar el Cuerpo de Administradores Gubernamentales, fijando el cumplimiento de distintas etapas.

Desde 1985, se han desarrollado cuatro programas de formación. El curso de formación tiene una duración de 24 meses con dedicación exclusiva. En su transcurso se propuso desarrollar la concepción estratégica e integral de las problemáticas, la visión interdisciplinaria y el enfoque de equipo mediante un curriculum organizado en relación al desempeño de los Administradores Gubernamentales: economía, derecho público y administrativo, sociología del Estado, políticas públicas, tecnologías gerenciales, cambio organizacional, proyectos, gestión de recursos públicos, escenario internacional e integración regional y otras temáticas vinculadas al campo del Estado y sus transformaciones.

La capacitación incluyó trabajo de campo mediante pasantías en organismos públicos.

De dicho proceso se lograría un orden de mérito que posibilitaría el ingreso de aspirantes al curso de formación, hasta el número de vacantes previstas, las que serían divididas en partes iguales entre aspirantes provenientes del sector público, y aspirantes provenientes del sector privado.

En lo que hace a los requisitos personales de ingreso al proceso de admisión, se requería dentro de los requisitos comunes, nacionalidad argentina, edad máxima de treinta y cinco años, y el cumplimiento de las condiciones establecidas en el Régimen Jurídico Básico.

Respecto de los requisitos específicos, se destacan los requisitos de formación, no inferior a cuatro años de duración, para los postulantes provenientes de la esfera privada, en tanto que para los funcionarios pertenecientes a la Administración Pública se requería poseer título de nivel terciario o en el caso de no detentarlo revistar en el tramo personal superior del ordenamiento escalafonario de pertenencia, acreditando una antigüedad mínima de cinco años en el ejercicio de la función.

Una vez finalizada la etapa de selección, la norma sub- análisis, determinaba como forma de ingreso al Cuerpo de Administradores Gubernamentales, la aprobación de un curso de formación teórico-práctico de treinta meses de duración impartido por el Instituto Nacional de la Administración Pública. Se estableció, asimismo la obligación, para aquellos que fueren seleccionados para ingresar al curso antes citado y lo aprobasen, de prestar servicios para la Administración Pública Nacional durante un período de seis años como mínimo, fijándose una suma pecuniaria en concepto de devolución de los gastos que hubiesen acaecido durante el proceso de formación profesional de los mismos en caso de incumplimiento de la citada obligación.

Se establece además, en el artículo N° 16, de la citada norma legal, la integración de un Consejo Consultivo Asesor del directorio del Instituto Nacional de la Administración Pública, representativo de las distintas especialidades, actividades y opiniones, de reconocidas cualidades éticas e intelectuales con la finalidad de supervisar las pruebas de ingreso al curso de formación, así como también dictaminar en forma vinculante en aquellos casos en que se planteen recursos administrativos sobre el particular.

En lo que se refiere al Decreto N°2098/87, estatuto que rige el funcionamiento del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, se reiteran en sus considerandos los principios que guiarán la etapa de selección e ingreso ya descritas.

Es de destacar que, en los llamados a concurso de la tercera y cuarta promoción de Administradores Gubernamentales además de la estrictez en el proceso de selección derivada del anonimato en que se realizaban las distintas etapas del dicho proceso, cuestión que impedía a los evaluadores conocer a los futuros integrantes, se establecieron evaluaciones adicionales que contemplaban la utilización de la metodología de assessment centre, herramienta de vanguardia para la época.

A través de del método de selección analizado, se buscaba dilucidar la forma de interactuar de los aspirantes a integrar la organización, privilegiándose competencias tales como el trabajo en equipo, las técnicas de resolución de conflictos y la creatividad entre otras.

Metodología de evaluación:

El Cuerpo de Administradores Gubernamentales posee una metodología de evaluación propia y diferencial del resto de la Administración Pública.

El proceso mencionado, halla su fundamento legal en la Resolución N°127/2002 de Jefatura de Gabinete de Ministros, por la cual se aprueba el régimen de calificaciones para dicho Cuerpo.

En la citada Resolución, Anexo I, Título I, “Evaluación de desempeño” se destaca entre otros objetivos de nivel operativo, el siguiente, que tiene estrecha relación con los principios que alentaron la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales y que reza: “mantener vigentes los principios de excelencia e innovación en la Gestión Pública que llevaron a la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales”.

En este sentido, la evaluación de desempeño constituye, una herramienta orientada a resguardar la finalidad fundacional de la organización analizada, así como también guarda armonía con la especificidad de la misma.

Se considera en la resolución citada, que se asegurarán mediante el procedimiento de evaluación establecido “condiciones de equidad, objetividad, productividad, eficiencia y transparencia”, contestes con el marco institucional, al momento de su dictado.

Para la concreción del proceso de evaluación, se crea una consejo especial formulado al efecto que designado por el Jefe de Gabinete de Ministros, deberá poseer entre sus calidades profesionales las siguientes: título universitario, título de postgrado en materias afines a la administración pública y a la gestión de políticas públicas y pertenencia a la administración pública por un lapso de por lo menos cinco años. Esta conformación se integra con tres miembros extra jurisdicción mas dos miembros elegidos libremente por sus pares, de entre el Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

Asimismo, asisten al proceso, dos integrantes en calidad de veedores, titular y suplente, designados por la Asociación de Administradores Gubernamentales quienes pueden

solicitar aclaraciones y aconsejar la citación del Administrador Gubernamental en caso de considerarlo oportuno.

Capacitación:

Con respecto a las características particulares que tiene el proceso de capacitación permanente de los Administradores Gubernamentales se pueden destacar: el constante perfeccionamiento en el conocimiento de lo referido a las cuestiones de políticas públicas, la actualización en lo concerniente a: tecnologías novedosas, nuevas metodologías de gestión, administración y reforma del aparato estatal.

En este sentido, entre los considerandos de la Resolución N° 127 de 2002 de Jefatura de Gabinete de Ministros, se determina como fundamento de la norma que regula lo relativo al proceso de capacitación “Que un objetivo de formación para un cuerpo profesional altamente calificado está ligado indisolublemente con el conocimiento exhaustivo e integral de las políticas públicas que aplica el Estado Nacional, con el objeto de facilitar la interrelación de las distintas jurisdicciones y el Estado Nacional y el intercambio conceptual y de experiencias de los distintos actores que componen el sector público”

A fin de desarrollar un proceso de capacitación acorde con los requerimientos de la tarea a desarrollar, los Administradores Gubernamentales pueden presentar propuestas de capacitación en forma individual a la Coordinación del Cuerpo para su consideración.

Dichas actividades pueden ser de diversa índole como las que a continuación se detallan:

- Ser parte de equipos de investigación dentro del Estado o con Universidades u organizaciones cuyo objeto de estudio esté relacionado con el tema de las políticas públicas y el gerenciamiento del Estado.
- Realizar estudios de postgrado, como cursos de perfeccionamiento, maestrías o doctorados que fueren pertinentes con la actividad desarrollada en la organización, con la finalidad de mejorar la gestión en el ámbito público.
- Impartir cursos, talleres, seminarios o ponencias en relación con la problemática del Estado, en eventos oficiales nacionales o internacionales, en Universidades, así como también en otros organismos.

- Realizar actividades de transferencia de tecnologías de gestión transversales al ámbito de la Administración Pública, ya fueren brindados por los Administradores Gubernamentales u organizados por otras áreas de la Administración Pública, así como también aquellas actividades de transferencia de tecnología realizadas en el ámbito de los restantes poderes del Estado.
- Realizar talleres en los que se produzca intercambio de información entre Administradores Gubernamentales.

Con posterioridad al dictado de la Resolución JGM N°127/2002, ya citada, se completa y perfecciona el proceso de capacitación de los Administradores Gubernamentales, con la creación del Observatorio de Políticas Públicas, Resolución JGM N°203/2002.

Del tipo de actividades de formación descriptas, surge que se les da especial importancia a aquéllas que tienen como objetivo el intercambio de conocimientos entre los mismos miembros del Cuerpo de Administradores así como las que favorecen la transferencia de tecnologías de gestión, hacia el resto de los poderes del Estado.

Asimismo, se propicia la integración de equipos de trabajo a fin de realizar investigaciones relativas a la temática estatal.

Estas características en la capacitación de los miembros del Cuerpo de Administradores Gubernamentales producen, por un lado, el intercambio de conocimiento respecto del objeto de estudio del que se trate la actividad y, por el otro lado, la transferencia de conocimientos no formales fundamentados en la experiencia de gestión en los distintos ámbitos por los que transcurre su desempeño, aquilatada a través de la rotación de destinos, característica oportunamente analizada.

Integrantes del Cuerpo de Administradores Gubernamentales:

Los integrantes del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, en tanto miembros del mismo poseen características en sus perfiles profesionales, que los distinguen en su relación de trabajo.

En líneas generales, poseen distinta procedencia laboral previa, ya fuere proveniente del sector público o del sector privado; diversa formación previa, originada en las ciencias duras y/o en las ciencias humanísticas.

Ya ingresados al Cuerpo, deben cumplir con la asistencia a un curso de formación común, proceso que, además, de otorgar competencias técnicas, posibilita un alto grado de integración de personas y saberes, como también la práctica habitual de trabajo en equipo interdisciplinario, lo que conlleva una visión integral de los problemas que abordan cotidianamente.

Asimismo, los Administradores Gubernamentales integran una red de colegas que a pesar de estar destinados en distintas áreas de la Administración Pública, interactúan entre si, intercambiando información y experiencias ocurridas en sus diversas posiciones laborales.

En este sentido, se explicita en la pagina web oficial del Cuerpo, objeto de análisis, el siguiente texto:

”La llamada red AG, una vinculación horizontal entre todos sus integrantes, que redunde en la disponibilidad de cada uno de sus miembros para acceder a la información, experiencias y asistencia de los restantes, así como la posibilidad de conjugar a través del aporte del conjunto una visión panorámica de la Administración Pública.”

Respecto del Cuerpo en cifras, en la actualidad el número de integrantes asciende a 161, incorporados en cuatro procesos de selección de un total de 9154 aspirantes, de los cuales egresaron originalmente 207 Administradores Gubernamentales.

En relación con el ámbito laboral donde los Administradores Gubernamentales, prestan funciones en la actualidad se encuentran la cantidad de destinos por área, que a continuación se detallan.

Situación de destino de los Administradores Gubernamentales. Junio de 2008

Presidencia de la Nación	16
Jefatura de Gabinete de Ministros	35
Ministerio del Interior	6
Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos	7
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	8
Ministerio de Defensa	8
Ministerio de Economía Y Producción	18
Ministerio de Educación	12
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	4
Ministerio de Salud	7
Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios	6
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva	1
Poder Legislativo	9
Banco Central	1
Universidades	3
Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2
Gobiernos Provinciales	17
Comisión Nacional de Energía Atómica	1
Licencia sin goce de haberes	1
Total	162

Del cuadro que antecede, surge claramente la diversidad de destinos en la que los Administradores Gubernamentales prestan su asistencia técnica, abarcando los distintos poderes del Estado Nacional, Gobiernos provinciales y Municipales, como así también organismos del Estado con carácter autónomo.

Respecto de las competencias técnicas de los miembros de la organización analizada, las mismas se derivan tanto de la formación previa al ingreso al Cuerpo de Administradores

Gubernamentales, como de la adquirida durante el “Programa de Formación de Administradores Gubernamentales, (PROFAG). La primera, como ya fuera dicho, varía en un arco que va desde aquellos cuya formación proviene de las ciencias duras, hasta los que proceden de las ciencias humanísticas.

En lo que respecta a las competencias gerenciales que poseen los integrantes del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, se encuentran entre otras las que a continuación se enuncian:

- Liderazgo
- Visión integral de la problemática estadual
- Visión del entorno de la organización
- Planificación estratégica
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Comunicación efectiva (formal e informal)
- Gestión del cambio
- Negociación

Respecto de la visión que de los futuros integrantes de la organización analizada, se tuvo al momento de la creación del Cuerpo de Administradores, Gubernamentales, resulta muy ilustrativo el párrafo que en el discurso inaugural proferiera el entonces Presidente de la Nación, Dr. Ricardo Alfonsín y que a continuación se transcribe:

“El propósito de transformar el Estado para ponerlo de modo efectivo al servicio de la sociedad, no puede ser llevado a cabo sin el concurso de mujeres y de hombres que comprendan los problemas, que quieran actuar y que sepan cómo hacerlo...

Si todo depende de la calidad de los hombres, debemos ser exigentes al elegirlos y ambiciosos al formarlos y esto tanto más, cuanto más alta sea la función a la que está previsto que accedan. Y no podemos restringirnos a la única consideración de los conocimientos que posean.

Deberán tener rigor técnico, por supuesto, pero también carácter y convicciones, los unos se enseñan, los otros se permean y se predicán con el ejemplo.”

II. Las comunidades de práctica

Para analizar esta variable, debemos acudir a Etienne Wenger, señalado como autor de este concepto acuñado en coautoría con Jane Lave, en el libro cuyo nombre es *Situated learning. Legitimate peripheral participation* (Cambridge University Press, 1991) y posteriormente reiterado en otro documento.

Este concepto se inscribe en la teoría de gestión del conocimiento, que resulta el marco adecuado para aplicar este tipo de herramientas sumamente valiosas en la tarea de crear valor en las organizaciones, por medio del conocimiento que en ellas se genera.

Dicho de otro modo, uno de los caminos a través de los cuales circula el conocimiento es el camino de la práctica compartida.¹⁴

Wenger concibe el aprendizaje como un proceso de participación social, frente a la postura inflexible que sostienen aquellas instituciones que consideran este aprendizaje como disvalioso.

En este sentido, su particular teoría del aprendizaje se sustenta en cuatro principios o premisas básicas:

- somos seres sociales: según su consideración, éste es un aspecto esencial del aprendizaje

Desde sus orígenes el hombre es un ser social en todos los ámbitos en los que se desarrolla en donde interactúa constantemente con otros individuos como tales o como organizaciones, y en dicha interacción siempre está aprendiendo, tanto de manera consciente como inconscientemente.

- el conocimiento es una cuestión de relación entre competencia y ciertas empresas valoradas

¹⁴ Sanz, Sandra (2003). Reseña del libro Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad de Etienne Wenger

- conocer es cuestión de participar en la consecución de estas empresas, es decir, de comprometerse de una manera activa en el mundo
- el significado, entendido como nuestra capacidad de experimentar en el mundo y nuestro compromiso con él, como algo significativo.

Define a las “comunidades de práctica” (CP) como “grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y que aprenden cómo hacerlo mejor a medida que interactúan regularmente.”¹⁵

Sin embargo, no cualquier comunidad es una comunidad de práctica. Para ello debe llenar tres requisitos:

- El dominio

Se trata de un dominio de interés compartido, e implica un compromiso, y por lo tanto, hay una competencia compartida que distingue a los miembros respecto de otras personas.

- La comunidad

Esto implica aprender juntos, por consiguiente interactuar, sin que ello signifique que deban trabajar juntos continuamente.

- La práctica

Los miembros desarrollan un repertorio compartido de recursos para compartir su práctica, más o menos inconscientemente.

Sin perjuicio de lo hasta aquí expresado, Wenger también introduce el concepto de identidad como nexo entre lo social y lo individual. De este modo sostiene la idea de que “la experiencia de conocer no es menos única, menos creativa y menos extraordinaria por ser una experiencia de participación”

¹⁵ Wenger, Etienne .- Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. Ed. Paidós

Es decir, las comunidades de práctica son un grupo de personas que se han reunido con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión mutua sobre experiencias prácticas; son un espacio donde las personas comparten información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común, en donde el grupo aporta valor. Se basan en la confianza y desarrollan una manera de hacer las cosas que es común, junto con un propósito o misión que también es común.

Posteriormente, otros autores incursionaron en la misma dirección conceptual, entre los cuales podemos citar a Nonaka y Takeuchi. Estos autores sostienen que hay dos aspectos centrales en la creación del conocimiento que tienen que ver con el cómo maximizar la habilidad de la gente para crear nuevo conocimiento y cómo construir un ambiente que facilite compartir el conocimiento generado.

En su propuesta sobre la organización creadora de conocimiento dividen la creación de conocimiento en dos dimensiones: la ontológica en donde señalan que “el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos”.

En la dimensión epistemológica establecen las diferencias entre conocimiento tácito y explícito. El tácito es personal y de contexto específico, difícil de formalizar y de comunicar. El explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático.

Expresan que el conocimiento humano se crea y desarrolla a través de la interacción social del conocimiento tácito y conocimiento explícito. A esta interacción la denominan conversión de conocimiento; para dichos autores existen cuatro formas de conversión del conocimiento:

- Socialización, que es la conversión de conocimiento tácito en conocimiento tácito. Es un proceso que consiste en compartir experiencias. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.

- Exteriorización, donde el conocimiento tácito se vuelve explícito. Se observa en el proceso de creación de conceptos y se genera por el diálogo o la reflexión colectiva.
- Combinación, que es la conversión de conocimiento explícito en conocimiento explícito. Los individuos intercambian conocimientos a través de diversos medios, tales como documentos, reuniones de trabajo, conversaciones telefónicas o redes de comunicación.
- Interiorización, que implica la conversión de conocimiento explícito en tácito. Es un proceso que está muy relacionado con el “aprender haciendo”.

Por otra parte, así como el proceso de creación y conversión del conocimiento, también el enfoque de las competencias se convierte en el centro de interés de la formación, ya que amplía el horizonte de los contenidos formativos y señala cuáles deben ser las prioridades del aprendizaje.

III. Relaciones entre el Cuerpo de Administradores Gubernamentales y las comunidades de práctica. Una experiencia

Este capítulo está dedicado a establecer las relaciones entre las modalidades específicas de trabajo y aprendizaje del Cuerpo de Administradores Gubernamentales y las conceptualizaciones teóricas enunciadas precedentemente y las que realizaremos oportunamente en el presente.

Específicamente, se tratará de responder a los siguientes interrogantes, sin perjuicio de señalar que el presente trabajo no pretende resolver todas estas cuestiones en esta etapa:

- ¿Qué características distintivas tienen los miembros del Cuerpo de Administradores Gubernamentales que posibilitan o no la constitución de dichas comunidades de práctica?
- ¿Qué percepción tienen de sí mismos los Administradores Gubernamentales en tanto posibles miembros de una comunidad de práctica?

- ¿Cuáles son las prácticas de uso que favorecen la constitución de la comunidad, su fortalecimiento y duración en el tiempo?
- ¿Qué importancia tiene el hecho de constituir una comunidad de práctica en relación con el abordaje de la tarea?

En este sentido, seguiremos los indicadores que Etienne Wenger explicita en su obra ya citada.

A continuación se explicitan los indicadores precitados y su verificación a través de antecedentes documentales y provenientes de la experiencia

A. Indicadores:

1. Unas relaciones mutuas sostenidas, sean armoniosas o conflictivas

Este indicador se verifica en lo que hace al proceso de ingreso y formación a través de los mecanismos y/o procesos que se utilizaron, consciente o inconscientemente, formal y/o informalmente, sobre todo, en la etapa de formación, tendieron a nivelar los conocimientos de los cursantes, homogeneizar la variedad de antecedentes profesionales de los mismos y agregarle valor a través de la incorporación de nuevos conceptos, de modo tal que el perfil de salida fuese adecuado para enfrentar el contexto.

Es por ello que se potenciaron las fortalezas y se resolvieron las divergencias producto de los distintos modelos mentales de los cursantes y de sus incumbencias profesionales, de modo tal que las distintas creatividades se integraran para obtener un producto que es más que la suma de sus partes.

Asimismo, es posible dar cuenta de altos grados de establecimiento de relaciones interpersonales sostenidas en el tiempo, mediante la creación de artefactos que favorecen dichas relaciones tales como una asociación con personería jurídica que, en la práctica, opera como mecanismo de defensa de los intereses laborales de los miembros del Cuerpo, así como también como catalizador de las inquietudes de sus miembros.

2. Unas maneras compartidas de participar en la relación conjunta de actividades

Este indicador se verifica en el desarrollo de capacidades que les permiten a sus miembros, generar compromiso y altos niveles de involucramiento con su trabajo y con la organización en la que se hallan insertos.

De este modo se genera una forma especial de trabajo donde los integrantes de los equipos de trabajo poseen un “know how” particular, respecto de cómo encarar las tareas que le son encomendadas, más allá de la “expertise” técnica necesaria para la realización de dichas tareas.

Es indudable que esta manera compartida de desarrollar las labores agiliza los procesos, enriquece el producto a través del intercambio de roles entre sus participantes, y al mismo tiempo, incorpora nuevos conocimientos al acervo personal de los Administradores.

3. Un rápido flujo de información y de propagación de innovaciones

Este indicador se verifica principalmente en la creación de un Observatorio de Políticas Públicas, cuyo objetivo fundamental es la adquisición y transferencia del conocimiento entre pares.

Este espacio destinado a la capacitación permanente representa un producto del trabajo en equipo, sobre temas elegidos libremente por los mismos integrantes, de organizados de manera autogestiva, en cuanto al contenido y al producto, sin otro condicionamiento más que aquel derivado de los requisitos formales de presentación.

El conocimiento obtenido se transfiere al resto de los equipos de trabajo del Observatorio, está abierto al público en general, y los productos son socializados al resto de la Administración Pública.

Según Senge, y también Argyris/Don Schon de la Universidad de Harvard, sostienen que el uso eficiente de la escala de inferencias, el feedback y el ciclo de la promesa (creación

de contexto, negociación, cumplimiento y ajuste/realimentación son la clave del éxito de estos equipos.

4. La ausencia de preámbulos introductorios, como si las conversaciones y las interacciones fueran meras prolongaciones de un proceso continuo

Como ya se ha señalado en el indicador N° 2, la forma especial de trabajo que se genera a partir de la formación recibida y la experiencia acumulada de los Administradores Gubernamentales, hace que no sea necesario realizar preámbulos introductorios al encarar una tarea determinada.

Esto es así, toda vez que, al dar comienzo a una actividad determinada, existen una serie de convenciones creadas con anterioridad que permiten avanzar con mayor rapidez al encarar los problemas.

Contribuye al logro de estos objetivos, el desarrollo en el área de las competencias de conversación que fortalecen las buenas comunicaciones en un ambiente de trabajo colaborativo.

5. Un rápido establecimiento de un problema que discutir

Este indicador se verifica a través de lo expuesto en los anteriores, a los cuales nos remitimos, brevitatis causae

6. Una sustancial superposición de las descripciones de los participantes acerca de quién es miembro y quién no

El indicador que nos ocupa se verifica en la particularidad que tiene el CAG en lo que hace a la asignación de destinos en los distintos poderes del Estado. Cuando un equipo de trabajo es destinado a una determinada jurisdicción, realiza su tarea compartiendo su labor con funcionarios de línea del organismo de destino, además de los funcionarios políticos.

En esta superposición de participantes es fácil diferenciar a los integrantes del Cuerpo, por las razones expuestas anteriormente.

Cabe acotar que el Cuerpo de Administradores Gubernamentales apareció como una forma de salvar la eterna dicotomía entre funcionarios de carrera y funcionariado político, que provocaba falta de efectividad en la gestión de la cosa pública.

Su objetivo fue llevar adelante acciones innovadoras, aplicando un estilo completamente diferente, en el entendimiento de que la aparición de estos nuevos gerentes públicos tendría un “efecto derrame” sobre los demás estamentos de la administración, dando lugar a la aparición de una nueva cultura burocrática.

7. Saber qué saben los demás, qué pueden hacer y cómo pueden contribuir a una empresa

Este indicador se verifica en la creación de una institución de regulación de los recursos humanos con los que cuenta el Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

La característica propia de esta Coordinación General es que el funcionario que la preside, es un integrante del Cuerpo, en razón de lo cual, está especialmente capacitado para administrar con mayor pericia los saberes acumulados por sus pares.

En el plano transversal, el conocimiento mutuo de los integrantes del Cuerpo, la permanencia en el tiempo de los equipos de trabajo constituidos por afinidades personales y/o profesionales colaboran con la consecución de este indicador.

8. Unas identidades definidas mutuamente

Este indicador se verifica a través de la experiencia de ser miembro de una comunidad y del reconocimiento recíproco.

Este reconocimiento constituye identidad en el sentido de desenvolverse de forma competente, y de aceptar las competencias de todos los integrantes del equipo.

Implica también el uso compartido de los recursos por parte de todos y el compromiso con la tarea y con los demás, ya que se comprende perfectamente qué se hace y por qué se hace.

9. La capacidad de evaluar la adecuación entre acciones y productos

Este indicador encuentra fundamento en la existencia de recursos humanos altamente motivados, capacitados y responsables.

Como ya se ha dicho anteriormente, el hecho de compartir raíces históricas, tareas relacionadas, pertenecer a una institución común, enfrentarse a circunstancias similares, compartir artefactos, mantener relaciones de proximidad o de interacción, tener estilos o discursos superpuestos y compartir recursos, hacen que la capacidad para evaluar la adecuación entre acciones y productos constituya un presupuesto básico de funcionamiento.

10. Instrumentos, representaciones y otros artefactos específicos

Este indicador se verifica en la posesión común de representaciones tales como su misión, el nuevo paradigma que representaban como modelo de funcionario público, la legitimidad de origen, el orgullo de pertenecer al sector público, el sentimiento de entrega y el espíritu de cuerpo.

Asimismo, como ya se hubo mencionado se comparten artefactos específicos tales como la Coordinación General del Cuerpo, la Asociación de Administradores Gubernamentales y el Observatorio de Políticas Públicas.

11. Tradiciones locales, historias compartidas, bromas internas, sonrisas de complicidad

Este indicador se verifica en el conocimiento de los miembros del Cuerpo que permite mantener tradiciones e historias compartidas, cuyo origen se remonta al hecho de haber compartido espacios de aprendizaje y trabajo se confunden.

En este sentido podemos señalar que la convocatoria correspondiente a la Tercera Promoción modificó la estrategia de selección de los llamados anteriores, debido a que se consideró que las experiencias anteriores no resultaron positivas, debido al alto nivel de estrés que provocaban, el que atentaba contra el proceso de aprendizaje que se pretendía instaurar.

El sistema que se utilizó, abandonando el curso preparatorio, implicó por una parte, una desaceleración del nivel de ansiedad de los cursantes, y por el otro lado, la necesidad de intensificar esas relaciones de integración y cooperación, básicas para afrontar un período de instrucción de 24 meses, cuyos contenidos habían sido diseñados para brindar una adecuada ponderación a una serie de variables intelectuales, axiológicas y actitudinales.

Por otra parte, la única modalidad de admisión en el Cuerpo de Administradores Gubernamentales fue la aprobación del Programa de Formación que se dictaba en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Este hecho provocó la formación de relaciones de integración y redes laborales/sociales y profesionales que se fueron formando, no sólo en el período de formación, sino durante toda la trayectoria profesional

12. Una jerga y unos atajos para la comunicación, además de la facilidad para producir jergas y atajos nuevos

Este indicador se verifica en que la necesidad de actuar como agentes de cambio y como fuente de una necesaria transformación cultural, requiere de sus integrantes la creación de un vocabulario común y exclusivo por parte de sus miembros.

A la vez, debe recordarse que, en el inicio de esta experiencia, el Cuerpo serviría como un modelo de gestión a ser extendido a toda la administración

13. Ciertos estilos reconocidos como muestras de afiliación

Este indicador se verifica en la circunstancia de que el compromiso, la imaginación y la alineación de los integrantes del Cuerpo constituyen ingredientes que los caracteriza en el

ejercicio de su labor y que los hace poseer un sentimiento de pertenencia al grupo, lo cual facilita la integración y el aprendizaje.

Esto se demuestra en el uso de redes informales de comunicación donde no sólo se transmiten laborales específicas, sino también personales.

14. Un discurso compartido que refleja cierta perspectiva del mundo

Según Groisman, la presencia de valores y competencias que excedían lo profesional, lo convertía en una usina para que los futuros gobiernos democráticos pudieran elegir de entre sus integrantes, a aquellos que sin vulnerar el espíritu de la continuidad administrativa, tuviesen cierta afinidad personal o política con el gobierno de turno.

Lo señalado demuestra una particular cosmovisión de los Administradores Gubernamentales en lo que se refiere a ciertos principios democráticos y republicanos que se reflejan en el discurso común.

IV. CONCLUSIONES

En esta primera etapa de la investigación, podemos concluir, mediante la verificación de los indicadores elegidos, que estamos ante la presencia de una comunidad de práctica.

Como fuera observado oportunamente, el presente trabajo debe ser completado con un estudio de campo que permita verificar la hipótesis planteada.

Bibliografía

Wenger, Etienne (2001). Comunidades de Práctica Aprendizaje, significado e identidad. Barcelona. Editorial Paidós. 2001.

Wenger, Etienne. Communities of practice: a brief introduction.

Argentina. Decreto N°2098/87. Anexo III "Propósitos que guiaron la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales" : "Estatuto y escalafón para el cuerpo de Administradores Gubernamentales"

Argentina. Resolución N°34/85. Secretaría de la Función Pública

Oszlack, Oscar; Gantman, Ernesto. Los A. G. : La creación de un cuerpo gerencial de elite en el sector público argentino, *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, N°1 (1994): p. 101

Repetto, Fabián. Servicio Civil de calidad en Argentina: ¿Utopía, asignatura pendiente o mal innecesario?, *Escenarios para un nuevo contrato social*, Año 1 (2001), p.28

Minszky, Rafael. Los próximos diez años del CAG, un nuevo paradigma. Encuentro de Administradores Gubernamentales. Trabajos y ponencias

Argentina. Secretaría de la Función Pública - Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

Javoleno. "*Omnis definitio in iure civile periculosa est; parum est enim, ut non subverti possit*": D. 50, 17, 202 . "en Derecho civil toda definición es peligrosa, pues es difícil que no tenga que ser alterada".

Alfonsín, Raúl (1985) Discurso de apertura, *Discurso pronunciados en la apertura del primer curso de formación de Administradores Gubernamentales*, INAP, Buenos Aires