

## El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la perspectiva académica

**Noemí Lidia Pulido**

*“...no se trataba de entrenar nuevos cuadros para realizar mejor las tareas rutinarias del gobierno, si no de capacitarlos en la realización de acciones innovadoras, con un estilo completamente diferente. El perfil profesional del futuro AG enfatizaba como aspectos deseables la vocación de servicio, el compromiso básico de solucionar los problemas más acuciantes del país y una adhesión irrevocable hacia los valores democráticos. Amplitud de criterio, inteligencia y sentido común ... constituyeron el bagaje previo requerido”*  
(Oszlak, 1994)

Los países más avanzados del mundo exhiben economías competitivas, alto desarrollo de oportunidades sociales y un régimen político democrático sustentado sobre un servicio civil entrenado y remunerado que asegura una cuota evidente de eficacia en el funcionamiento de los poderes de gobierno, porque “sin este tipo de agente público las acciones estatales... tienden a distorsionarse gravemente, sino a producir resultados opuestos a los buscados”(O'Donnell, 1998). El buen gobierno demanda una cultura institucional en la que las normas que regulan los planes, estrategias y resultados esperados de las políticas públicas sean instrumentadas con convicción, capacidad y efectividad por el cuadro burocrático.

Es insoslayable advertir que la posibilidad de esta dinámica está sobredeterminada por los criterios que dominan los mecanismos de selección, capacitación y conducción de los administradores públicos. La preeminencia de criterios opacos, ajenos a la consideración de formación, competencias y méritos para la asignación de puestos de trabajo a quienes se convierten en los agentes del Estado, conduce al debilitamiento cualitativo y al desorden de la acción y producción pública, privando al Estado, y a la población, del profesionalismo y calidad indispensables cada vez que se antepone el criterio de la adhesión política o personal, característico de una cultura clientelar que algunas de nuestras sociedades, aún en el siglo veintiuno, están propensas a naturalizar o tolerar.

La Argentina de diciembre de 1983 dejaba atrás 7 años de dictadura militar para reingresar a su destino democrático. El gobierno asumía el diagnóstico de una crisis económica y cultural estructural para la 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. El titular del Poder Ejecutivo expresaba “si todo depende de la calidad de los hombres seamos exigentes al elegirlos y ambiciosos al formarlos” (Alfonsín, 1985<sup>1</sup>). Eran objetivos iniciales y explícitos, el mejoramiento de la organización del Estado, la recuperación de la carrera administrativa, y para lograrlo, una prioridad (Orlansky, 2005): la creación de un cuerpo de Estado integrado con funcionarios de alta formación integral, comprometidos con el Estado de Derecho y actitud orientada al servicio público. De este modo la perspectiva académica estaría impresa desde la propia génesis del proyecto que los convertiría en Administradores

---

<sup>1</sup>- Presidente Raúl Alfonsín - Discurso del acto inaugural del Primer Curso de Administradores Gubernamentales , 20-08-1985

## Gubernamentales.

El saber de las artes de gobierno y del funcionamiento del aparato administrativo del Estado tomaba un lugar preponderante como recurso de poder para democratizar y modernizar la administración pública y sus interacciones con la sociedad. La planificación de un nuevo cuerpo de funcionarios con esta perspectiva se construyó con la exploración técnica, sistemática y previa de la articulación recíproca saber-poder (Foucault, 1992) que caracteriza a la administración francesa. En ella, como en toda administración desarrollada, predomina la valoración del pensamiento racional, la sujeción a las normas y al sentido común, de la capacidad de organizar, explotar y utilizar la información; la posibilidad de la gestión planificada, y una cultura que asume que el aporte de conocimiento, en sus diversas operacionalizaciones es indispensable en la gestión del Estado en términos cualitativos, cuantitativos y metodológicos para poder gobernar a los ciudadanos, a las organizaciones y a los procesos sociales.

En este contexto, la formación científico-técnica, las competencias intelectuales y la dimensión actitudinal serían la clave central del Proyecto argentino en todas sus fases:

- Postulación a la convocatoria abierta con requisito de titulación universitaria de carrera mayor.
- Selección para la etapa de formación con la participación de la totalidad de inscriptos en un proceso exigente, bajo dispositivos de control de transparencia, en una secuencia de exámenes sobre cultura general y habilidades intelectuales; pensamiento lógico; comprensión de literatura política, científica y técnica; análisis y resolución de un caso complejo de decisión pública; diagnóstico psicológico sobre atributos de personalidad.
- Programa de formación destinado a los postulantes seleccionados por orden de puntaje, con dedicación exclusiva a tiempo completo en un curso prologando que dota de comunes recursos simbólicos, teóricos y prácticos a profesionales provenientes de especialidades universitarias múltiples y diversas, con el objetivo de forjar un rol diferente en grado sumo a la profesión universitaria de origen de cada participante, pero que permitiría colaborar con las organizaciones públicas como agentes de cambio capaces de gestionar la innovación.
- Ingreso al escalafón específico de la administración, reservado estrictamente a quienes aprueban el programa de formación.
- Progreso en la carrera, condicionado a la evaluación anual de desempeño que incluye el requisito de acreditar la formación permanente.

### **1. Características principales**

Una mayor caracterización de los Administradores Gubernamentales (los AG) permite ampliar la perspectiva académica a la vez que contribuir en alguna medida al conocimiento de la burocracia que “sigue siendo una zona incierta rebelde al análisis científico y una de las profesiones de fe y de los mitos ideológicos de nuestro tiempo” (Crozier, 1974).

El Cuerpo de Administradores Gubernamentales, creado en 1985 (Decreto 3687/84) es un colectivo profesional de la Administración Pública Nacional de la República Argentina, en el que sus 165 miembros actuales comparten los siguientes caracteres:

Pertenencia a un Cuerpo de Estado, con su doble significación: Una es la cohesión entre sus miembros para el cumplimiento de su misión, la otra es la formación teórica y práctica desencadenada en el interior del propio Estado (el Instituto Nacional de la Administración Pública)

Génesis democrática, signada en su fundación por la misión explícita a sus miembros de constituirse en “agentes de cambio” de una administración democrática “...Los queremos comprometidos con la democracia como estilo de vida cotidiano. Para ello debíamos reclutarlos respetando el pluralismo ideológico. Así lo hemos hecho a través de un sistema de selección muy exigente...., que fue tan objetivo e impersonal como nos ha sido posible.”(Roulet, 1985)<sup>2</sup>

Formación común en función y gestión pública: han ingresado por concurso público y posteriormente han aprobado la carrera correspondiente al Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (PROFAG) cuya duración ha sido en sus diferentes reediciones entre 24 y 36 meses con dedicación exclusiva y a tiempo completo, incluyendo una pasantía en una organización pública.

Formación como expertos generalistas en los asuntos públicos, o citando a Groisman,<sup>3</sup> “especialistas cuya especialidad será la función pública”

Compromiso inicial: la suscripción formal del compromiso de prestar al menos 6 años de servicios a la Administración, una vez aprobado los requisitos de aprobación del PROFAG.

Rotación periódica: Todos los miembros rotan por diferentes organizaciones públicas como requisito de dependencia funcional máxima en cada destino de 3 años.

Escalafón específico: Inserción en la Administración a través de un escalafón que estructura su carrera en tres niveles y diferentes grados en cada uno, determinando un progreso funcional a los resultados de la evaluación de desempeño (Decreto 2098/87).

Dependencia política: Su doble inserción en la estructura burocrática, tanto la jerárquica como la funcional requiere la doble dependencia directa de funcionarios políticos con nivel no inferior a Subsecretario. Actualmente la dependencia jerárquica es del Jefe de Gabinete de Ministros a través de una Coordinación General, mientras la dependencia funcional está vinculada en forma directa y en cada uno de los casos, a un funcionario de designación política del organismo adonde ha sido asignado el AG.

Funciones superiores: planeamiento, asesoramiento, investigación, conducción y coordinación en organismos del Poder Ejecutivo Nacional.

---

<sup>2</sup> (Roulet, Jorge – Secretario de la Función Pública) Discurso del acto inaugural del Primer Curso de Administradores Gubernamentales – 20 /08/1985

<sup>3</sup> Enrique Groisman, Director del PROFAG

Capacitación continua y generalizada: es un requisito de la carrera y de la evaluación de desempeño acreditar actualización académica anualmente. Todos sus miembros están por ello involucrados en cursos de capacitación, posgrados, investigaciones y/o estudios sobre el sector público. La mayoría además ha realizado estudios de doctorado o de maestría, o se encuentran cursándolos.

Trabajo interdisciplinario intrínseco al proyecto del Cuerpo de Administradores Gubernamentales puesto que el ingreso al PROFAG les ha requerido titulación universitaria con prescindencia de la orientación disciplinar, y en su desarrollo se otorga relevancia al trabajo en equipos.

Configuración disciplinaria: La búsqueda de formación y abordaje plural de los asuntos públicos implicaba la configuración de un cuerpo pluridisciplinario que acumulara en sí mismo diversidad de abordajes para la resolución de los problemas de la Administración. Luego durante el PROFAG “al enseñar matemática a los abogados o derecho administrativo a los ingenieros no hemos pretendido hacer intercambiables sus funciones, sino brindarles a ambos, elementos para ampliar la comprensión de la índole de los problemas...y estar en condiciones de utilizarlos en la toma de decisiones” (Groisman, 1988).

Diversidad disciplinar: Son 43 las carreras de grado universitarias de las que provienen los 165 integrantes del Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Tienen predominio las Ingenierías (22%), el Derecho (21%), las Ciencias Económicas (17%) y las Ciencias Sociales (9%), y en menor proporción las Ciencias Políticas (7%) y la Arquitectura (6%). Las Ciencias Económicas están representadas por las ramas de Contabilidad, Economía y Administración. Las Ingenierías incluyen las ramas civil, agronomía, construcción, electricidad, producción agrícola, química, mecánica; y las ciencias sociales incluyen sociología, ciencias de la educación, sicología, sicopedagogía y filosofía. En la categoría “otros” (18%) podemos incluir tanto profesiones representadas por dos a cinco miembros (medicina, geología, geografía, relaciones internacionales, agrimensura) como también por numerosos títulos profesionales alcanzados por uno solo de los integrantes del CAG (veterinaria, mecanización agrícola, caligrafía pública, teología, geografía matemática)

## **2. Los Programas de Formación de Administradores Gubernamentales**

Forjar una burocracia de alta profesionalidad era un cometido a realizar en etapas, la primera consistía en la formación de funcionarios aptos para la dirección y asesoramiento en organismos de la Administración Pública Nacional; cuyo ingreso a la función pública y carrera guardarán relación con la idoneidad, la experiencia, la eficiencia, y los esfuerzos de los interesados, “sin quedar supeditados a la voluntad discrecional de las autoridades políticas”.

Los cuatro Programas de Formación de Administradores Gubernamentales carecerían de patrones de regularidad: 1985, 1986, 1988 y 1993 fueron los años de las aperturas. La génesis en cada caso ha dependido de la decisión política en el máximo nivel de gobierno, y la consiguiente formulación presupuestaria, a partir de la cuál se desencadena la convocatoria al proceso de selección y concurso, cuyo orden final determina la asignación de las vacantes a los cursantes, para una dedicación académica con dedicación a tiempo completo.

Cada Programa mantuvo estabilidad de objetivos y un núcleo central en lógica y matemática; sociología y política; economía y finanzas públicas; derecho; administración pública; planificación; teorías y técnicas administrativas. Todos ellos han incluido un período de Pasantía en distintos organismos de la Administración Pública Nacional, supervisada para evaluar el desempeño del rol que al egresar habría de ser cumplido, y también como una práctica inicial de la doble dependencia jerárquico- funcional.

En cada Programa se mantuvo el enfoque generalista en la formación. Sin embargo, para cada nuevo PROFAG fueron renovándose contenidos con relación al cambio de la agenda política y socioeconómica de la Argentina, los diagnósticos dominantes acerca del aparato estatal, el escenario internacional, la globalización y las nuevas tecnologías de gestión pública.

Con una estructura temática básica afín a todos ellos, el I y el II PROFAG, de 36 meses, profundizaban en aspectos económicos, históricos y sociológicos de la Argentina y los contenidos vinculados a la institucionalidad, la dimensión cívica del constitucionalismo, la democratización de los vínculos Estado y Sociedad. El III Programa tendría su énfasis en tecnologías gerenciales de diagnóstico y gestión, formulación y evaluación de proyectos públicos y mecanismos para la integración económica internacional. El IV PROFAG daría cuenta de la globalización, las estrategias de competitividad económica, las reformas económicas de los '90, el MERCOSUR, la formulación y evaluación de proyectos, las políticas públicas sectoriales y las regulatorias. Los PROFAG tercero y cuarto se realizaron en 24 meses pues fue remplazada la estrategia de selección durante un curso de ingreso, por una selección basada en la resolución directa de exámenes sucesivos.

Mientras los PROFAG fueron sucediéndose, la capacitación permanente exigida anualmente por el sistema de evaluación, a la totalidad de integrantes del Cuerpo, habría de actuar como factor de nivelación de conocimientos entre los egresados de los diferentes programas que participan de instancias obligatorias de capacitación común y además, de las que individualmente deciden tomar para su desarrollo académico y profesional.

A 20 años de iniciado el Proyecto del Cuerpo de Administradores Gubernamentales podemos señalar que la formación generalista no ha impedido que muchos de los AG hayan adquirido mayor pericia y experiencia en alguna especialidad teórica instrumental o funcional de los asuntos públicos.

Si bien cada PROFAG asumió la matriz weberiana en cuanto a la modelización de profesionalidad de la burocracia deseable, el Proyecto académico se anticipó tempranamente a las premisas del posterior paradigma de la cultura de la gestión pública (Crozier, 1998). Desde el primer PROFAG fue transmitida la necesidad de una autonomía regulada para el mejor funcionamiento de la burocracia haciendo hincapié en que la mera obediencia de las jerarquías y reglamentos no habilitaría el cambio y la modernización organizacional y cultural buscadas. La administración y producción con nuevas tecnologías y en economías multiplicadoras de servicios requieren tanto de creatividad e innovación, como de liderazgos promotores de ellas para manejar la mayor complejidad de las interacciones humanas.

Siguiendo a Crozier (1998), la consideración del sistema de función pública como aparato de gestión impone una filosofía de la acción para administrar por resultados, con abordaje sistémico y visión prospectiva, puesto que el saber especializado de la burocracia tradicional

aporta visiones fragmentarias de los problemas y por tanto impactos de alcances no calculados de las decisiones. Una burocracia efectiva en el marco de una cultura de la gestión pública debe ser capaz de:

- Tener conocimientos sistémicos para realizar intervenciones sin desbaratar el sistema humano a reformar
- Compartir conocimientos para la agregación de saberes al colectivo profesional.
- Operar en un sistema de comunicación abierta multidireccional, y no sólo vertical jerárquico.
- Trabajar los procesos con un análisis triangular: fines, recursos, restricciones.
- Precisar resultados a alcanzar y cooperar para alcanzarlos.
- Actuar en un marco de autonomía en lugar del estricto obedecer instrucciones.
- Participar de una formación ad-hoc, y de procesos dinámicos de evaluación y ajuste de las acciones.

Esta re-visión del paradigma burocrático que recorrió la literatura sobre administración pública en los años '90, ya estaba presente en los PROFAG desde 1985. Ello permite revalorizar la oportunidad y la actualidad del enfoque académico y formativo del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

Entonces el proyecto de reconstruir la carrera administrativa descartó la lógica tradicional y cíclica de comenzar por legislar un nuevo escalafón general que alcanzara a la totalidad de los cuadros generales, científicos, técnicos, administrativos y profesionales. La constitución de un Cuerpo de expertos generalistas (luego de los diplomáticos, los AG constituirían el segundo Cuerpo de Estado) pudo haber tenido continuidad al modo de la administración española (Crespo Montes, 2001) con la constitución de otros cuerpos especiales y generales, como estrategia de profesionalización gradual de toda la administración pública.

Sin embargo el posterior derrotero político y económico de la Argentina no incluyó esa estrategia. Si bien se creó el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa y el Instituto de Economistas de Gobierno, el primero está vigente aunque debilitado, el segundo fue disuelto, así como el Instituto de Administración Pública (INAP) perdió su carácter descentralizado en la órbita presidencial primero y en la del Jefe de Gabinete después, para convertirse en una dirección nacional dependiente de la Subsecretaría de la Función Pública. En cuanto al Cuerpo de AG, no incorpora nuevos miembros desde 1995 en que ingresaron los últimos graduados por el INAP: el IV PROFAG.

### **3. La producción y la interacción académica**

En este marco es sencillo comprender que el ambiente de reflexión sobre la constitución de los saberes para ejercer la función pública y los procesos por los cuáles se construye y potencia el campo de lo burocrático, ha estado presente de modo ininterrumpido y activo desde que los primeros AG ingresaron a la administración.

La dimensión académica ha estado reforzada además porque el reto clave asumido por el conjunto ha sido construir la identidad, el rol y el estilo de intervención del administrador gubernamental en el interior de la organización pública donde se concretara cada uno de sus destinos, o –en términos de Bordieu (1999)- el reto implicaba constituir el “habitus”,

fenómeno del que el desarrollo académico formaría parte en un doble y paradoja- papel. Es constituyente de ese habitus y a la vez resulta instituido por él, dando cuenta de la producción de nuevo conocimiento gubernamental.

En este proceso, la actividad académica, indispensable para la reflexión teórica y los aprendizajes sobre los procesos de gestión que requiere la praxis de la intervención cotidiana, naturalmente desembocó en la creación de un centro de estudios propio en el seno de la Asociación de Administradores Gubernamentales, que diera organicidad a las múltiples iniciativas de tipo académico, e institucionalizara las interacciones que con otros centros, expertos, investigadores han ido creciendo incesantemente. La Asociación de Administradores Gubernamentales es una entidad sin fines de lucro, cuyos propósitos son llevar adelante las acciones necesarias para asegurar el desarrollo profesional y la capacitación permanente de sus asociados, así como promover la vinculación científica, técnica y cultural con entidades afines, nacionales o extranjeras. Está integrada por funcionarios de carrera del Estado Nacional, todos ellos proceden del Cuerpo de Administradores Gubernamentales.

#### 4. EI CEPAS

El Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad (CEPAS) es el ámbito en que los AG de modo orgánico promueven la reflexión, el debate y la investigación acerca del sector público. Sus principales actividades consisten en el sostenimiento de líneas de investigación, la realización de estudios, actividades y eventos académicos, y la capacitación como medio de transferencia, comprobación e intercambio de aprendizajes sobre el Estado, la burocracia y la gestión pública.

##### ✓ Investigación y gestión

A través de los Cuadernos Cepas se ponen en circulación las investigaciones sociales realizadas por los AG y en algunos casos por autor invitado, así como documentos de gestión para la difusión de prácticas, metodologías, innovaciones que pueden ser transferibles a otras organizaciones:

- El aparato del Estado 1943-1946. Los prolegómenos del Peronismo
- La cuestión regional y la conformación del Estado Nación en la Argentina
- Transformaciones territoriales en un contexto neoliberal. El caso de la Provincia de Misiones en la década del '70
- El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas
- La Segunda Reforma del Estado. Balance.
- Las lecciones de los tres tigres y el caso argentino: condiciones políticas y sociales de ciertas políticas de desarrollo económico
- Políticas estatales en torno a los impactos sociales y económicos producidos por la privatización de YPF en Cutral-Có y Plaza Huincul (1990-1996).
- Una perspectiva política sobre la evaluación de gerentes en el Estado
- Información sobre Municipios - Ubicación, Población, Partidos Políticos a cargo del Ejecutivo
- Solución de controversias en los sistemas de integración – El caso del MERCOSUR
- Unidades de vinculación tecnológica de los organismos de Ciencia y Tecnología
- Una descripción de los Estados Federales en los '90

- Políticas Sociales Comparadas. El caso Argentino
- Clasificaciones y Agrupamientos de Provincias y Territorios de la República Argentina
- El Organismo Fiscal Federal
- La creación del Sistema Federal de Emergencias de la República Argentina – SIFEM –Un avance en el camino de las reformas de segunda generación
- Estudio de un caso de Reforma en Provincias. Las plantas óptimas de Hospitales en Catamarca

Los miembros del CEPAS diseñan y desarrollan actividades de capacitación destinadas a organizaciones, funcionarios, dirigentes políticos y sociales, investigadores, estudiantes de posgrados. Las cuatro líneas centrales de la capacitación son Estado y Sociedad, Gestión pública provincial y local, Tecnologías para la planificación y la gerencia pública; y Políticas Públicas sectoriales. Este servicio de capacitación se administra selectivamente y con diseños intensivos, puesto que tiene el objetivo de materializar la colaboración interinstitucional que los Administradores Gubernamentales brindan espontáneamente, compatibilizándola con sus obligaciones profesionales cotidianas.

Entre las diversas actividades de formación que se ha brindado a organizaciones y funcionarios, la más reciente y todavía en curso, se realiza en el marco de un acuerdo de cooperación con la APCSEN (asociación que nuclea al cuerpo diplomático argentino) mediante el diseño y desarrollo de Talleres de Gestión Estratégica de Recursos Humanos destinados a diplomáticos.

La realización de Ciclos de seminarios ha permitido además la interacción académica con expertos nacionales y extranjeros, así como el dictado de cursos por parte de AGs en el Programa de Alta Gerencia Pública que desarrollara el INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública) ha permitido la interacción reflexiva y el acuerdo en abordajes teóricos, con los cuadros ejecutivos de la Administración en un ámbito académico.

✓ Organización de eventos académicos

*Jornadas de presentación de la Revista Aportes:* El lanzamiento de cada número de la revista Aportes se constituye en oportunidad para generar un debate sobre el tema, con la organización de paneles para la presentación de ponencias por parte de analistas, expertos y académicos. Buenos Aires (1994 – 2005)

*Jornadas sobre “Estado, Política y Administración”* con la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, editadas en el Libro “Los desafíos para el Estado en la Argentina actual”. Buenos Aires, 1997.

*IV Jornadas Internacionales sobre Estado y Sociedad y las II Jornadas sobre Estado, Política y Administración* “La Reforma Estatal Pendiente” organizadas conjuntamente con el Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires, 1999

Presentación del libro “Argentina. La escritura de su historia”, de Daniel Campione prestigioso politólogo, de vasta trayectoria y producción académica quien es Administrador Gubernamental y miembro del CEPAS. 2002.



*Congreso Argentino de Administración Pública “Sociedad, Gobierno y Administración”* coorganizado con la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública. Su tercera edición “Repensando las relaciones Democracia, Estado y Desarrollo” tuvo lugar en San Miguel de Tucumán (Argentina) con 240 ponencias y la presentación de trabajos premiados en provincias y en el concurso general. (2001- 2005).

*Concurso de Monografías “Estado, democracia y Desarrollo”* co-organizado en el marco del III Congreso Argentino de Administración Pública, para la participación de estudiantes universitarios en dos categorías: grado y posgrado. 2005

✓ Vinculaciones académicas

El CEPAS y la Asociación de AG organizan y promueven las presentaciones en desarrollos, eventos e iniciativas académicas llevadas a cabo por otros Centros, participando en Congresos, en comités de referatos, coordinación de paneles, jurados académicos, foros virtuales, concursos y toda interacción que facilite la reflexión e intercambios académicos.

La Asociación de Administradores Gubernamentales ha suscripto convenios y mantiene lazos de cooperación académica a través del CEPAS con institutos y universidades argentinas y extranjeras, asociaciones de servicio civil, centros de estudios sindicales, cuerpo diplomático, centros de investigación, de estudios avanzados y de posgrado, revistas y centros de investigación virtuales. Asimismo participa de la mesa de Reforma del Estado del Diálogo Argentino.

Diferentes investigaciones desarrolladas por el CEPAS fueron publicadas por prestigiosas revistas argentinas y latinoamericanas, entre otras Realidad Económica (IADE), Periferias (FISyP), Investigaciones en Administración Pública (FCE/UBA), Reforma y Democracia (CLAD), Revista Venezolana de Gerencia (Universidad de Zulia), Revista Venezolana de Ciencias Sociales, Revista Convergencia (Universidad Autónoma del Estado de México), Actas Seminario Descentralización (Fundación Friedrich Ebert-Chile).

## **5. El aporte de una Revista**

La revista *APORTES para el Estado y la administración gubernamental* representa el indisoluble compromiso de los AG en el desarrollo de la democracia y sus instituciones. Ha merecido la declaración de interés por la Honorable Cámara de Senadores y por la Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina. Tanto la revista como las actividades del CEPAS son financiados con los fondos de la Asociación de Administradores Gubernamentales, los que provienen del aporte mensual de sus asociados.

*APORTES* es un medio gráfico en el que convergen plurales y diversas perspectivas sobre un tema relevante en cada número. Cada tema es seleccionado por constituir un factor clave en términos de agenda pública sobre las problemáticas y oportunidades sociales, y por tanto prioritario para el diseño de la política gubernamental. Reúne debates, reportajes, artículos, investigaciones de autoría diversa. Destacados politólogos, sociólogos, periodistas, analistas internacionales, expertos, especialistas, dirigentes políticos y sociales, nacionales y extranjeros son autores de artículos de Revista Aportes.

Si bien la revista tiene números antecedentes a partir de 1990 que reflejan los primeros y reiterados intentos (entonces *“Aportes metodológicos para transformar la administración”*); su continuidad se inicia en el año 1994, en que se lanza el primer número con renovado diseño, perspectiva y expectativas, y a partir del quinto número adopta la estrategia temática para lograr plurales abordajes y perspectivas sobre una cuestión de interés.

El CEPAS ha dedicado su esfuerzo editorial a reflejar posiciones, reflexiones e investigaciones sobre la agenda y la gestión pública y los desafíos que para impulsar el desarrollo del potencial de la sociedad argentina se imponen en materia de diseño de instituciones y de políticas. Gobierno, empresas, sindicatos, partidos políticos, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, profesionales, participan también de la producción de artículos para su publicación en la Revista APORTES, presentando su abordaje y perspectivas sobre el eje temático convocante, que -entre otros- sucesivamente han sido: Desocupación y política de empleo, Reforma Administrativa, Servicio de Justicia, Competitividad, Recursos humanos en el sector público, Políticas para las PYMEs, Las provincias y la reforma del Estado, Ambiente y desarrollo sustentable, La cuestión social, ¿Qué Estado? Desafío para el siglo XXI, El desafío de educar, Transparencia y ética pública, Salud y políticas de estado, Desarrollo local, Política y democracia, El dilema fiscal.

## **6. A modo de cierre**

El Cuerpo de Administradores Gubernamentales sumó a sus primeros miembros en 1987 y a los últimos en 1995, sin alcanzar la masa crítica planificada como fuerza necesaria para realizar el cambio sistémico que la Administración requiere. La continuidad perdida en los PROFAG no ha logrado en sus miembros otra actitud que no sea la planificación y propuesta a cada una de las numerosas administraciones que se sucedieron vertiginosamente en la Argentina para retomar el Programa de Formación, única y exclusiva vía para constituir la masa crítica indispensable para el cambio estratégico y sistémico.

Los AG están preparados porque no se limitaron a “quedar” en una administración en crisis. Trabajaron activamente estos difíciles años de la democracia Argentina en el sostenimiento y mejora de las organizaciones, mantuvieron su formación de modo permanente, actualizándose en los nuevos paradigmas, las tecnologías y debates del mundo globalizado, los instrumentos y metodologías que proporcionan la ciencia y la técnica, prosiguiendo incluso estudios superiores. Contribuyeron con la capacitación de otros agentes y con el fortalecimiento de las organizaciones de destino. Estudiaron, investigaron, dialogaron y debatieron sobre la Argentina y el contexto mundial, interactuando con el mundo académico y también con el funcionariado y las organizaciones. Distribuyeron la revista APORTES a funcionarios nacionales, legisladores, organizaciones, bibliotecas, centros de estudios, universidades, gobiernos provinciales. En el interior de la Administración desarrollaron cada uno de los últimos años, investigaciones en el Observatorio de Políticas Públicas, elevando a las autoridades los trabajos realizados y difundiendo al interior de la administración.

En la historia presente de la Argentina la producción de estudios y propuestas está documentada en las publicaciones, documentos internos y ponencias del congreso de administración pública, cuya tercera edición se desarrolló este mismo año. También en el observatorio de políticas públicas activo en su etapa 2005. Con relación a la labor profesional cotidiana están involucrados en procesos de mejora y en la implementación de las políticas públicas en sus diferentes destinos institucionales. Las evaluaciones anuales de

desempeños y las que en particular y periódicamente producen los funcionarios de reporte dan suficiente cuenta de ello.

El Cuerpo de AG está una vez más preparado y expectante en trabajar para una política estratégica de recursos humanos en el Estado, para colaborar en la profesionalización y jerarquización de los valiosos cuadros con que la administración cuenta, para brindar la capacitación necesaria a las áreas y agentes que lo necesiten, para contribuir en el fortalecimiento del Instituto de Administración Pública, para asumir funciones estratégicas en la implementación de las políticas públicas que impulsen el desarrollo de la Argentina, para retomar el ritmo de los PROFAG que deben nutrirlo hasta convertir el impacto individual o de los equipos de trabajo destinados en las organizaciones en un impacto sistémico, porque "las medidas políticas son algo más que la suma contrapuesta de presiones sociales. Esta presión está mediada por una dinámica organizativa que imprime su propia imagen al resultado" (Hall, 1993)

Cerramos esta ponencia, esperando tomar conocimiento, a la vez, de las experiencias de los administradores y ejecutivos públicos de iberoamérica, para desencadenar mecanismos de intercambio académico y colaboración recíproca conducente a que la investigación y la capacitación de los funcionarios públicos impacte crecientemente en la calidad institucional de nuestras democracias, y también para aportar mayores y mejores respuestas a la pregunta sobre "qué hace diferente a la burocracia de otros sujetos sociales y qué las hace diferentes entre sí" (Oszlak, 1985)

## Bibliografía

- Bourdieu, P (1999) *Intelectuales, política y poder*. Eudeba. Buenos Aires
- Crespo Montes L (2001) *La Función Pública Española 1976-1986, de la transición al cambio*. Serie Administración General. MAP. INAP. Madrid
- Crozier, M (1974) *El fenómeno burocrático 2*. Amorrortu Editores. Buenos Aires
- Crozier, M (1998) "La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública" *Revista del CLAD Reforma y Democracia N°7*. Caracas
- Foucault M (1992) *Microfísica del poder*. La Piqueta. Madrid
- Groisman E (1988) *El proyecto de de Formación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Análisis de una experiencia*. Centro de participación política. Buenos Aires
- Hall P (1993) *El gobierno de la economía*. Ministerio de Trabajo. Madrid
- O'Donnell G (1998) "Estado, globalización y democracia" *Revista Realidad Económica 158*. IADE. Buenos Aires
- Orlansky D (2005) "Política y Burocracia, los últimos 50 años" *espaciospoliticos.com.ar* 6 -07-2005 -Versión de un Documento presentado en el XVII Congreso IPSA (2000), International Political Science Association. Quebec
- Oszlak, O (1985) *Teoría de la burocracia estatal: enfoques críticos*. Editorial Paidós. Buenos Aires
- Oszlak, O (1994) "Los AG: la creación de un cuerpo gerencial de élite en el sector público argentino" *Revista Aportes N° 1*. Buenos Aires
- Decreto 3687 (Argentina, 1984)
- Decreto 2098 (Argentina, 1987)

## Reseña biográfica

Noemí Pulido – Calle Navarro 2640 (1419) – Ciudad de Buenos Aires

[noemipulido@fibertel.com.ar](mailto:noemipulido@fibertel.com.ar)

móvil (054-11) 15-4090-8623 / fijo 4342-1989

Administradora Gubernamental (INAP Argentina, 1990), a cargo de la articulación del Programa de Auditoría Ciudadana de la Calidad de la Democracia en municipios que ejecuta la Subsecretaría para la Reforma Institucional de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Magíster en Ciencias Sociales con Orientación en Educación (FLACSO, 2005), especialista en Gobernabilidad y Desarrollo Institucional (INAP, España 2003), Licenciada en Gestión Educativa (CAECE, 1998), Profesora en Ciencias Económicas. Entre otras funciones ha ejercido la coordinación del Consejo Federal de la Función Pública, de la gestión de los Planes anuales de capacitación del INAP, de Planeamiento del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones, del IV Programa de Formación de Administradores Gubernamentales. Integró el Programa de Políticas de Estado de la Universidad de Buenos Aires. Especialista y docente de formulación de proyectos y gestión del desarrollo de recursos humanos. Autora de “El proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público” tercer premio del XIII Concurso de Ensayos del CLAD, 1999. Coordinadora por la Asociación de Administradores Gubernamentales de la organización del III Congreso Argentino de Administración Pública desarrollado en 2005.