

El desarrollo de la función directiva en el Estado: situación actual y aportes de las nuevas tecnologías

Sandra Raquel Nazar

La agenda de gobierno en la Argentina da cuenta de una nueva concepción del rol del estado en tanto garante de las oportunidades de desarrollo y de la equidad social. La discusión finalmente se ha instalado en torno a las capacidades del estado para dar respuesta de la forma más eficaz y eficiente posible a las necesidades de la ciudadanía.

La recuperación de la capacidad de gestión del Estado se encuentra estrechamente vinculada al desarrollo de nuevas capacidades de los directivos públicos. En torno a este rol en los procesos de cambio, más concretamente planteaba M. Crozier que la inversión en conocimientos debía dirigirse en tres direcciones básicas: la preparación de las decisiones, la evaluación de sus resultados y el entrenamiento de los líderes de las instituciones. El entrenamiento de los líderes en el análisis y diagnóstico de sistemas humanos complejos era desde su punto de vista el problema más difícil y urgente. Las innovaciones no son posibles sin líderes que las lleven a cabo. Una estrategia de cambio, debe implicar desde su punto de vista, una prioridad de acción sobre los hombres.

En 1998, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, aprobaba un documento titulado “Una nueva Gestión Pública para América Latina”, que básicamente planteaba la necesidad de recuperar la capacidad de gestión del estado, apoyándose en una necesaria reforma gerencial como uno de sus pilares básicos. *“La profesionalización de la alta burocracia es el punto de partida de la reforma gerencial. Para ello debe constituirse un núcleo estatal estratégico, fundamental para la formulación, supervisión y regulación de políticas formado por una elite burocrática técnicamente preparada y motivada”*.-

En un sentido similar, la Carta Iberoamericana de la función Pública, expresa que *“la adecuada definición y consolidación de una dirección pública profesional son básicas para un correcto diseño institucional de los sistemas públicos contemporáneos”*; aporta además los siguientes aspectos que considera necesario se encuentren presente para un correcto desarrollo de la función directiva: sistemas eficaces de control y rendición de cuentas; premios y sanciones vinculados a la responsabilidad asumida, y derivados de la evaluación de los resultados de la gestión; Un conjunto de valores comunes de referencia, centrados en la racionalidad en el manejo de los recursos y en la creación del mayor grado de valor público mediante el adecuado uso de aquellos (CLAD-U.N. 2003

Durante las últimas décadas, señalaba Oszlak la capacitación para la gestión pública se ha constituido en uno de los más poderosos instrumentos de cambio social y administrativo. Según las épocas fueron cambiando los destinatarios. Primero el énfasis fue puesto en el personal afectado a las funciones de supervisión, luego al vinculado a la gerencia media y finalmente al de alta gerencia, tendencia que se acentúa a partir de los años setenta.

Si bien ha existido desde la última década un reconocimiento social de la importancia del entrenamiento como instrumento estratégico para el desarrollo, el problema que ya entonces advertía Oszlak es que seguía siendo visto como un evento puntual y no como parte de un proceso de desarrollo institucional o de planificación de los recursos humanos.

Una aproximación al estado de la dirección pública en América Latina

En el año 2002, un estudio de la oficina de Dialogo Regional de Política, del Banco Interamericano de Desarrollo denominado "Regímenes de Directivos Públicos en América Latina: estado del arte, análisis y perspectivas" expresaba que *"La capacidad de los Directivos Públicos para liderar, conducir y dar permanencia a las estrategias de cambio, aparecen como uno de los elementos claves para el éxito de tales procesos de transformación, tanto desde el punto de vista teórico, como a la luz de la experiencia de países más desarrollados que han enfrentado el desafío de transformaciones profundas de sus servicios públicos"*.

En la Segunda Reunión de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública: Servicio Civil, celebradas el 4 y 5 de abril 2002 se presentó el estudio mencionado anteriormente y en torno a el se realizaron las siguientes consideraciones: El desarrollo de directivos públicos forma parte de los ejes de modernización de los sistemas públicos en la mayoría de los países de la región. El desarrollo de la sociedad civil en la región ha conllevado a más checks and balances de la clase política por parte de la ciudadanía, haciendo nuevamente relevante la necesidad de tener un grupo directivo en la administración pública que esté capacitado para obtener resultados¹.

Finalmente se describieron las buenas prácticas que podían servir como guía a procesos de fortalecimiento de los regímenes de directivos públicos en la región:

- ✓ identificación y formalización de un sistema o régimen de directivos públicos
- ✓ introducción de competitividad en los mecanismos de nombramiento
- ✓ contractualización y evaluación de desempeño
- ✓ premiación y reconocimiento a la buena gestión institucional
- ✓ benchmarking
- ✓ definición de modelos explícitos de gestión pública
- ✓ transversalidad de la gestión de programas
- ✓ promoción de la capacitación y desarrollo del directivo público
- ✓ remuneraciones parcialmente asociadas a resultados
- ✓ desarrollo y modernización de sistemas de servicio civil y/o de carrera administrativa
- ✓ participación y control ciudadano de la gestión pública.

Dos años después, en Diciembre de 2004, un Diagnóstico Institucional comparado de los sistemas de Servicio Civil (17 evaluaciones/país), también realizado por el BID, Diálogo Regional de Políticas daba cuenta, entre otros aspectos vinculados a la función gerencial de lo siguiente: *"Las situaciones presentes en muchos países de la región se contraponen directamente con aquellas condiciones indispensables para el desarrollo de la función gerencial. Se ha podido comprobar un *) exceso de uniformidad y centralización de las decisiones de GRH; *) Una mayor falta de autonomía de los directivos; *) Déficits de formación directiva; *) una falta de implicación de los supervisores en la gestión de las personas a su cargo; *) En general, es difícil hablar de una función directiva mínimamente profesionalizada (BID- Dialogo de Políticas Regionales- 2004).*

¹ Minutas de la Segunda Reunión de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública: Servicio Civil, celebradas el 4 y 5 de abril 2002, BID-Washington DC. También se destacaba que el ciclo político y la aplicabilidad de la ley del servicio civil esta directamente relacionado al grado de institucionalidad del sistema de directivos. Se daba cuenta de la necesidad de seguir creando el espacio institucional para una dirección pública profesional, sin que ello suponga impulsar una deriva tecnocrática en los sistemas públicos. Se constataron procesos que, como el de Chile, se encontraban en esta dirección.

El panorama reseñado anteriormente señala con toda claridad la necesidad de fortalecer la función directiva. La complejidad del rol y las exigencias del entorno permiten afirmar que la función directiva no debe improvisarse, que son absolutamente indispensables una sólida formación profesional, una buena capacidad de gestión y un adecuado manejo político.

El papel del gerente público está justo al centro de las tensiones que recorren las instituciones públicas: entre la política y la burocracia, entre las exigencias de flexibilidad y de control, entre la preocupación por responder a las necesidades ciudadanas y las limitaciones en la disponibilidad de recursos. Un gerente público, en consecuencia, debe ser un buen gestor, conocer la especificidad de lo público, tener capacidad de liderazgo y una importante dosis de creatividad y manejo político. Pero, por sobre todo, un buen gerente público debe ser portador de un sentido moderno de servicio público, y transmitirlo en las instituciones que tiene bajo su dirección (TOHA-SOLARI-1996).

Es fundamental desarrollar un liderazgo que enfatice la utilización intensiva y productiva de los escasos recursos disponibles considerando las necesidades de la organización social y política en la que se actúa. *En el caso del directivo público, su acción, debe considerar no solo la optimización de los recursos, sino también no postergar las misiones sociales, las pautas culturales o las prioridades políticas de sus mandantes. En la evaluación de resultados deben considerarse los costos sociales, los impactos ambientales y las demandas de los ciudadanos acerca de la calidad y la oportunidad de los servicios, no sólo como clientes satisfechos o receptores pasivos, sino como sostenedores del sistema, como activadores y legitimadores del proceso democrático. (BID 2002).*

La toma de decisiones oportuna y de calidad es la expresión de un buen gobierno. Ésta no consiste sólo en aplicar técnicas y herramientas adecuadas, en el campo público, es más que eso, es relacionar lo deseable con lo posible a costos económicos razonables, con alto beneficio social y tomando en cuenta la capacidad institucional, el entorno económico, el político y el social. (E. ITURBE DE BLANCO 2002).

Además, es preciso buscar oportunidades y coordinar capacidades. La tarea básica de este rol, es construir equipos de trabajo y conducir proyectos a la acción, bajo criterios económicos de eficiencia y eficacia, actividad que no se localiza solo en el ámbito de la toma de decisiones eficaces, sino en la negociación y administración del entorno político (BID 2002).²

¿Estamos los directivos públicos en condiciones de asumir estos desafíos?
Si esto no es así, ¿Cómo lograrlo?

Ya nadie discute los beneficios derivados de contar con directivos públicos altamente capacitados y dotados de las destrezas necesarias para cumplir sus funciones. Cada vez el consenso es mayor respecto a la necesidad de desarrollar competencias directivas aunque las reformas concretas para lograrlo se hagan esperar y su surgimiento no sea parejo en la

² Señala Mark Moore que el trabajo de los directivos públicos consiste en crear valor público y no simplemente emplear recursos para conseguir propósitos establecidos en su mandato. La creación de valor implicaría la actuación de los directivos en tres campos relacionados entre sí: *la gestión estratégica* (colocar a la organización en posición de crear el máximo valor posible) *la gestión política* (para llevar a cabo la estrategia es necesario construir apoyo, buscar legitimidad en su entorno y obtener los recursos necesarios); y *la gestión operativa* (conseguir que la organización a su cargo actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos perseguidos y además hacerse responsable por los resultados alcanzados)

propia administración pública. Existe una tendencia cada vez mas creciente en la mayor parte de los gobiernos provinciales de Argentina según la cual la cobertura de los cargos directivos de segunda línea se realiza previendo que los conocimientos que -por su formación o experiencia- posee el postulante sean relevantes para la conducción del organismo.

El staff de directivos de este nivel en la provincia de Jujuy, cuenta principalmente con profesionales universitarios con una formación de grado afín a las principales funciones o tareas de incumbencia de la organización de que se trate; aunque con una debilidad todavía constatable en el desarrollo de habilidades directivas. De hecho no se han producido aún reformas estructurales ni legales para institucionalizar la Dirección Pública con los alcances señalados anteriormente³.

Ahora bien, cuando las situaciones de contexto impiden o postergan la concertación política de las reformas necesarias, es preciso dar respuestas que, aunque no en forma integral ni sistémica permitan avanzar en mejores direcciones. En esta ponencia abordaré una de las respuestas que el IPAP pudo encontrar vinculada principalmente al entrenamiento y capacitación de Directivos.

Las principales orientaciones de la oferta de capacitación

a) Respuestas adecuadas al contexto

En el ámbito de la reforma de la administración pública no existen pautas o normas de validez universal. Esto, necesariamente implica que si lo que finalmente se busca es construir mayor capacidad institucional –en este caso a través del entrenamiento de sus líderes- es necesario aportar a nuestras estrategias y acciones una fuerte impronta local y un profundo análisis de las limitaciones, las oportunidades, las costumbres, las normas y las condiciones del contexto.

De la conclusión teórica de que no existen organizaciones óptimas se desprenden una serie de implicaciones prácticas importantes. La primera de ellas es apoyar la afirmación de Woolcock y Pritchett (1992) de que en las políticas de desarrollo debemos ser prudentes antes de aseverar la existencia de normas de validez general o de dar lecciones que puedan aplicarse a la reforma del sector público, la gestión de proyectos o la oferta de servicios..... Los programas que dan buenos resultados son, con frecuencia los idiosincráticos y requieren lo que James Scott (1998) denomina metis, es decir la capacidad de aplicar el conocimiento local para crear soluciones locales.

Antes de abordar la construcción de una propuesta para el nivel directivo, nos propusimos saber cuales eran las principales dificultades que representaba el rol, de que modo estas eran percibidas por ellos mismos y si se atribuía alguna o algunas de ellas a déficit en la capacitación. Las siguientes categorías de análisis orientaron las indagaciones:

³ Menciona F. Longo que “la capacitación por sí misma no es la solución para institucionalizar la Dirección Pública. Cuando la formación adquiere ese carácter totémico, puede llevar, por una parte, a oscurecer el panorama y suministrar una imagen parcial y por ello engañosa del panorama de las reformas necesarias y por otra, a la frustración de muchas personas”

- Visión.
- Misión
- Toma de decisiones
- Fortalezas y debilidades del marco institucional.
- Liderazgo

Se seleccionó una muestra de cuarenta funcionarios con rango de directores –lo que representa el 45% del total de unidades de organización presupuestales- abarcando las diferentes áreas: salud, educación (nivel ministerial), administración central, producción y obras públicas.-

Los resultados fueron los siguientes:

- 1) En general, se señaló una falta de una visión de largo plazo.-
- 2) Una falta de claridad respecto de la misión de las organizaciones (salvo las definiciones contenidas en los organigramas, en aquellas áreas que lo poseen).
- 3) Por lo general el proceso de toma de decisiones se señaló como dominado por los problemas de la coyuntura ; con carácter mayormente centralizado por las dificultades para la búsqueda de consensos.
- 4) La situación descrita anteriormente generaba situaciones conflictivas a la hora de ejecutarlas.
- 5) Escasa autonomía.
- 6) Dificultades para el seguimiento de las medidas dispuestas en el seguimiento y evaluación los resultados.
- 7) Percepción de un marco institucional inestable, lleno de incertidumbres. Con relación a sus equipos de trabajo la percepción de una falta de motivación, de compromiso y de cooperación, de comunicación.
- 8) El liderazgo se percibe como una condición innata y se relaciona con sesgo de conducción dirigista y autoritaria.

Estas deficiencias se atribuyeron en mayor medida a la falta de entrenamiento y capacitación.

b) Una oferta con una fuerte impronta en la gestión

Como además de la información recabada era fácilmente comprobable la inexistencia de una carrera profesional que incorpore en su currícula la gran variedad de conocimientos necesarios para la gestión, en la oferta de capacitación para Directivos finalmente diseñada por el IPAP prevalecieron aspectos vinculados a la gestión y al desarrollo de habilidades gerenciales, incluyendo temas tales como:

Diseño y visión estratégicos: diseño de escenarios, técnicas prospectivas, análisis de tendencias, orientación a resultados, evaluación de impacto.

Teoría de la organización: Concepto sobre el diseño de las organizaciones, adecuación de la estructura a los objetivos organizacionales, gestión de estructuras decisionales.

Gestión de Recursos humanos: Clima laboral, evaluación de desempeño; elementos para entender la cultura de la organización; aprendizaje organizacional; gestión del cambio.

Gestión de conocimiento y Tecnologías de información: Identificación de información

relevante, técnicas de recolección, procesamiento, análisis, uso de la información, introducción a nuevas tecnologías de la información;

Gestión de Calidad: Modelos de mejoramiento continuo: cultura de la organización para la gestión de calidad, herramientas para mejora de procesos, sistemas de gestión de satisfacción de usuarios.

Estrategia comunicacional: Posicionamiento, estrategias de comunicación, planes de medios.

Esta decisión se justificó precisamente en la necesidad de que sean los niveles de conducción, quienes comprendan cabalmente y promuevan en los sectores a su cargo, el cambio cultural y organizacional que los actuales escenarios requieren, quienes se encuentren en condiciones de participar de un nuevo modelo de gestión, que garantice la máxima calidad de los servicios, la plena satisfacción del usuario y la eficiencia en la utilización de los recursos.

Se buscaba además de generar una dinámica de transformación y de cambio; revalorizar el rol del directivo, prepararnos para adecuar nuestras estrategias y acciones a las nuevas demandas de la sociedad, formarnos para ejercer un liderazgo diferente: conocer nuestros objetivos, entender para ser entendidos, cooperar para lograr sinergia, construir entre todos una cultura de trabajo basada en el respeto, en la solidaridad, en la equidad y en la búsqueda permanente de eficiencia y calidad.

A modo de ejemplo, es posible citar un programa de capacitación sobre “Gestión de Hospitales” dirigido principalmente a los Directivos de la totalidad de los Hospitales Provinciales que tuvo un diseño orientado a las estrategias y herramientas de gestión de los modernos sistemas de salud y la particularidad de exigir a modo de evaluación la presentación de un “proyecto de mejora institucional”.

El programa se enmarcó dentro del proceso de Reforma del Sector Salud emprendido por el Gobierno de la Provincia de Jujuy. Su impacto en la gestión fue evaluado por el IPAP y presentó los siguientes resultados (se mencionan solo aquellos que se consideran mas relevantes):

Ámbito Practica Laboral

- Mayor comprensión de la misión y función.
- Mejor interpretación de las leyes, reglamentos y normas de procedimientos.
- Mejor resolución de conflictos
- Mayor utilización de herramientas organizacionales.
- Aumento en la planificación de las actividades o tareas; fijo plazos, objetivos, circuitos.
- Optimización de la comunicación en el equipo de trabajo.
- Mayor diálogo e instancias de negociación con los integrantes de los distintos servicios
- Mejor distribución de responsabilidades.
- Desarrollo de actitudes en la mejora continua de los procesos.

Ámbito Motivación de las personas

- Mayor motivación para tener buenos resultados en las tareas.
- Más firmeza y convicción.
- Mejoró la relación con los jefes de servicio que se capacitaron.
- El equipo se muestra interesado por lo nuevo.
- “Antes nunca nos movió la inquietud de formular ideas y proyectos”.
- Se ven con más claridad los problemas cotidianos tratando de subsanarlos.

Ámbito Comunicación

Ejemplos concretos de mejora en el ámbito de la comunicación (grupos de ideas)

- Los jefes de servicio y el personal en general acude a la dirección sin prejuicios.
- Disponemos de una oficina de comunicación a distancia, lo que permite establecer una red dentro de la provincia y fuera de la misma.
- Mayor compromiso del personal con los objetivos de la organización.
- Se comparten con mayor facilidad y claridad las dificultades expectativas y ansiedades de la actividad diaria.
- Comunicación más fluida y transversal.
- Desechamos un poco la concepción de “pelea” para poner en práctica la concepción de “acuerdo”.

Ámbito Identidad Institucional

- Mayor interés por conocer los objetivos del área
- Mayor compromiso con las funciones de la organización
- Mejor visualización de las necesidades de la ciudadanía

Ámbito Proyecto Institucional:

- Se va definiendo nuestro objetivo, partiendo de un mejor conocimiento de nuestra realidad, esto permite orientar y reorientar nuestra gestión.
- La mejora concreta se visualiza en el incremento del rendimiento anual del área o cargo, lo que significa que se puede incrementar la satisfacción de la demanda de la población

La exigencia incluida en el diseño curricular de proponer –una vez finalizada la capacitación– un “proyecto de mejora” tomando como eje los contenidos del programa y como destinatarios a sus respectivos Hospitales promovió múltiples mejoras. Este resultado pudo deberse a varios factores, uno de los más importantes se vincula con el perfil directivo de los asistentes y la pertinencia de los contenidos trabajados.

La dinámica que pudo generarse permitió, hasta ahora, crear un “caldo de cultivo” necesario para los cambios a los que aludía Longo. Los efectos de estos programas trascendieron lo personal e institucional para contribuir además muy directamente en el desarrollo de debates teóricos sobre la gestión antes desconocidos en ese ámbito.

Áreas de desarrollo futuro

Las plataformas virtuales para la capacitación y formación a través de internet han abierto un camino con considerables ventajas, en particular para la administración pública. Ha podido comprobarse que este medio favorece el aprendizaje cooperativo como el autoaprendizaje,

posibilita formas más creativas de aprendizaje permitiendo la interacción entre sus usuarios independientemente del espacio y el tiempo en el que sitúen.

Este método de enseñanza flexible, didáctico y guiado, constituye una alternativa educativa que facilita el acceso al conocimiento de grupos muy heterogéneos pudiendo dar respuesta a muy diferentes necesidades. Tiene la ventaja de que desde el principio el alumno analiza sus necesidades y selecciona la técnica más apropiada, es decir, está eligiendo una estrategia de aprendizaje. Ello implica un esfuerzo previo y un claro autoconocimiento de sus principales habilidades y debilidades, la posibilidad de considerar factores personales, del trabajo y de contexto.

Ahora bien ¿cómo hacemos para poner a disposición de los contextos de aprendizaje y de nuestros usuarios las posibilidades que ofrece esta nueva tecnología?.

Tal vez la primera pregunta que debemos hacernos, siguiendo a Paradel González se vincula a la viabilidad económica y social (en el sentido de las resistencias al cambio) de adoptar la educación por internet. Siguiendo al autor, parece lógico afirmar que si el sistema de capacitación debe garantizar la capacitación continua y permanente a lo largo de la vida laboral de los empleados y directivos públicos, los costes del sistema tradicional de enseñanza exceden largamente a los que podría involucrar el uso de las nuevas tecnologías.

Esta afirmación adquiere aún mayor relevancia cuando además –como en nuestro caso- se dispone de un reducido presupuesto y debemos brindar un servicio en un contexto que presenta una importante dispersión geográfica. Respecto de su viabilidad social, es obvio que deberán vencerse naturales resistencias culturales pero, en esta sociedad tan interconectada y global este es un desafío que puede asumirse sin mayores complicaciones.

Otro objetivo ha sido el de diseñar una oferta pertinente y de calidad, que además de permitir aprendizajes significativos posibilite el intercambio de experiencias y la conformación de una verdadera comunidad virtual.

Consideramos en este aspecto que para superar los métodos convencionales en el aprendizaje a distancia es necesario acentuar el aprendizaje cooperativo. En el sentido más amplio, el aprendizaje cooperativo implica trabajar juntos en alguna tarea o problema de una manera que proporcione el aprendizaje individual a través de procesos de colaboración en grupos.

Este aspecto debe estar necesariamente implicado en el diseño pedagógico. *El conocimiento no es un valor neutral, sino "una opinión socialmente justificada" que nos da la conclusión que las distintas comunidades tiene distintas "verdades". Por lo tanto, construimos el conocimiento en escenarios sociales. Es probable que uno pueda afirmar que los individuos aprenden mejor cuando tienen la oportunidad de trabajar con otros, a través de los procesos de cooperación y colaboración. La motivación de cada estudiante que trabaja con el aprendizaje cooperativo es alta. Esto en combinación con un ambiente de aprendizaje bien planificado y el hecho de que el estudiante sabe los objetivos aumentarán la motivación.*

Por lo demás, las prioridades y desafíos de las nuevas tecnologías de información han sido reconocidas por la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (Ginebra 2003) que en su declaración de principios recoge entre otros los siguientes:

“El que todos puedan acceder y contribuir a la información, las ideas y el conocimiento es indispensable en una sociedad de la información incluyente. Es posible mejorar el intercambio y el incremento de los conocimientos mundiales para favorecer el desarrollo, si se eliminan las barreras que impiden un acceso equitativo a la información para realizar actividades económicas, sociales, políticas, sanitarias, culturales, educativas y científicas, y si se facilita el acceso a la información que existe en el dominio público, lo que puede lograrse, entre otras cosas, mediante el diseño universal y la utilización de tecnologías auxiliares. Debe promoverse el empleo de las TIC a todos los niveles en la educación, la formación y el perfeccionamiento de los recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades particulares de las personas con discapacidades y los grupos desfavorecidos y vulnerables. La formación continua y de adultos, la capacitación en otras disciplinas y el aprendizaje continuo, la enseñanza a distancia y otros servicios especiales, tales como la telemedicina, pueden ser claves a la hora de beneficiarse de las nuevas posibilidades ofrecidas por las TIC para los empleos tradicionales, los profesionales liberales y las nuevas profesiones. A este respecto, la conciencia acerca de la importancia que revisten las TIC y la adquisición de conocimientos en esta esfera son un cimiento fundamental”.

A modo de conclusión

En síntesis, si bien con ciertas singularidades, la capacitación puede constituirse en un factor determinante para institucionalizar la dirección pública. Esta, por su parte, es determinante para desarrollar una gestión de calidad.

Esto último dicho no como una expresión de deseos, sino enfatizando un deber ineludible que pesa sobre el estado, según la Constitución Nacional y en la gran mayoría de las Constituciones Provinciales⁴. Las disposiciones constitucionales que aseguran derechos a los ciudadanos deben poder cotejarse con hechos prácticos y no quedar en fórmulas vacías. Una adecuada gestión de las cuestiones públicas forma parte de los deberes que las normas constitucionales imponen al Estado y otorgan correlativos derechos a la ciudadanía a recibir servicios públicos de calidad.

En una sociedad como la argentina en la que, a lo largo de los últimos años, la clase política se ha visto sumida en un profundo y por momentos alarmante descrédito, la realización de esta tarea sería muy importante. No sólo porque permitiría la reconciliación de la clase política con los ciudadanos, sino porque además podría servir para afianzar las instituciones democráticas.

Las acciones hasta ahora desarrolladas podrían constituirse en los pilares de cambios estructurales que permitan consolidar un nuevo liderazgo. Para poder lograrlo –aludiendo estrictamente al ámbito de la formación- deberíamos avanzar por lo menos en las siguientes direcciones:

La primera : un fuerte y constante apoyo de las necesidades del corto plazo para apuntalar las debilidades de la gestión.

La segunda : avanzar en reformas que refuercen la integración a mediano plazo de los procesos de formación con las decisiones estratégicas de las organizaciones.

⁴ La Constitución de la Provincia de Jujuy establece en su preámbulo la necesidad de consolidar las instituciones democráticas, impulsar el progreso y promover el bienestar general, entre otros aspectos fundamentales. Contempla la organización de las instituciones sobre los principios de solidaridad y justicia social en procura del bien común. Dispone que los Directivos y empleados públicos sólo están al servicio del Estado y de la población, les asigna como uno de sus principales deberes el de prestar el servicio con eficiencia , capacidad y dedicación.

BIBLIOGRAFIA

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. « La reforma del servicio civil régimen de directivos públicos en América Latina: estado del arte, análisis y perspectivas » Diálogo regional de política. Red de transparencia y gestión de la política pública. Segunda reunión: - Washington, d.c., 4 y 5 de abril de 2002

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Diálogo Regional de Políticas. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Washington DC, diciembre 2004.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO « *Una Nueva Gestión Pública para América Latina* » aprobado sesión del día 14 de octubre de 1998 por el Consejo Directivo del CLAD.

CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCION PUBLICA. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.

CROZIER, MICHEL « *Estado Modesto, Estado Moderno, Estrategia para el cambio* » Ed. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires-1989, segunda edición

ESPEJO YAKSIC S. « *Modernización del Estado y profesionalización de la dirección pública:*

análisis crítico de la experiencia chilena de formación de directivos públicos » IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

FUKUYAMA, Francis « *La construcción del Estado. Hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI* » Sine Qua Non, Buenos Aires 2004.

FALIVENE GRACIELA MÓNICA – SILVA, GRACIELA MARÍA “*La formación de directivos para la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas*” Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración-2004.

HÖGHIELM, ROBERT “*Aprendizaje a Distancia Algunas reflexiones didácticas desde el punto de vista sueco*” Instituto de Educación de Estocolmo. Departamento de Investigaciones Educativas.

ITURBE DE BLANCO, EGLE « *La capacitación de altos directivos públicos, con visión de género* » VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACION PUBLICA.

LONGO, FRANCISCO « *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público* » Paidós Empresa- Barcelona 2004.

LONGO, FRANCISCO « *Institucionalizar la Gerencia Pública: Retos y dificultades* ». Primer Congrés Català de Gestió Pública (Barcelona, Septiembre de 2002).

MOORE, M. « *Gestión estratégica y Creación de Valor en el Sector Público* ». Paidós : Estado y Sociedad- 1º Ed. 1998- Barcelona- España.

OSZLAK OSCAR “*Enfoques renovadores en la formación en administración pública*”, Revista *Gestión y Política Pública*, Vol. 1; Nº 1-Diciembre 1992

PARADELA GONZALEZ, LUIS FELIPE « *La formación a distancia a través de las tecnologías de la información* » *bole.tic junio - julio 2003*. www.astic.es

RESEÑA BIOGRAFICA

SANDRA RAQUEL NAZAR, Salta, Argentina, 1965, Abogada, Especialista en Gestión Pública (UBA-UNJU) Experta en Formulación y Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional (UNED- España- OEI).

Se ha desempeñado como consultora del Consejo Federal de Inversiones (1992/1995) y en el Programa de Reformas e Inversiones del Sector Educativo –PRISE- (1995/1999). A partir del año 2000 y hasta la fecha se desempeña como Directora Provincial de Personal del Gobierno de Jujuy. Ha tenido a su cargo la puesta en marcha del Instituto Provincial de la Administración Pública del gobierno de Jujuy dedicado al diseño y ejecución de programas de capacitación para empleados y directivos públicos provinciales y municipales, organismo que también dirige desde el año 2000 . Ha creado y dirige la revista institucional de Recursos Humanos “Red Pública” que publica el IPAP. Ha coordinado proyectos de cooperación internacional con municipios jujeños.

Representa a la Provincia de Jujuy en el Consejo Federal de la Función Pública.

Institución: Dirección Provincial de Personal e Instituto Provincial de la Administración Pública- IPAP-Gobierno de Jujuy. Argentina. Dirección postal: Senador Pérez N° 319, 4º piso Dto. C. San Salvador de Jujuy, Argentina. Código Postal: 4600 Teléfonos: 0054.388.4221316/17 Fax: 0054. 388.4249436 E-mail: snazar@jujuy.gov.ar