XV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2023.

# Conocimiento y acción como claves de la intervención y mejora de las organizaciones estatales en la provincia de Buenos Aires.

Pagani María Laura.

Cita:

Pagani María Laura (2023). *Conocimiento y acción como claves de la intervención y mejora de las organizaciones estatales en la provincia de Buenos Aires. XV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/000-025/627

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de* acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

**XIV Jornadas de la Carrera de Sociología Facultad de Ciencias Sociales, UBA**

**Mesa: La producción de conocimiento como contribución al fortalecimiento de las capacidades estatales y su vinculación con las políticas públicas.**

# 1. Conocimiento y acción como claves de la intervención y mejora de las organizaciones estatales en la provincia de Buenos Aires

María Laura Pagani[1]. Experta en Gestión Pública. PBA (mlpagani76@gmail.com)

## 2. Introducción

En esta ponencia se presentará el caso del Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública (en adelante CEGP) de la provincia de Buenos Aires, de la cual forma parte la autora de la ponencia. En este sentido se realizará un breve recorrido sobre su constitución y se presentaran las principales características de funcionamiento, que creemos, contribuyen a potenciar las capacidades estatales existentes en los organismos públicos y a desarrollar nuevas competencias requeridas para solucionar problemáticas concretas que atraviesan las organizaciones o impulsar proyectos de cambio a fin de aportar a la mejora de los servicios públicos y facilitar el acceso a derechos por parte de la ciudadanía.

Se problematizará acerca de la elaboración de información y conocimiento situado, en el marco de las asistencias técnicas (AT) que constituyen el dispositivo de intervención y actuación de este grupo de trabajo, donde circulan saberes basados en el conocimiento especializado en la gestión de lo estatal en la provincia de Buenos Aires (con una experiencia de 10 años en esta función). Saberes que son enriquecidos por el intercambio generado desde miradas interdisciplinarias y con una diversidad de actores de las distintas áreas estatales.

## 3. Principales hitos en la conformación del CEGP

El CEGP se formó a partir del Programa de Especialización en Gestión Pública (Decreto Nº 2133/09) y en sus inicios la idea fue contar con un equipo de profesionales[2], que contribuyan a la modernización de la gestión pública, como factor clave para la formulación de políticas públicas y la mejora de los servicios del Estado.

---

[1] Dra en Ciencias Sociales (UNLP), Magister en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales (FLACSO), Especialización en Gestión Pública (UNTREF). Docente e directora del proyecto de Investigación: Políticas públicas y gestión estatal en la provincia de Buenos Aires (2003-2024) -(UNLP).

[2] El antecedente más cercano de la experiencia fue la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales (AG) de Nación, que fue creado al inicio de la recuperación de la democracia, por el presidente Raúl Alfonsín en 1985 y que tuvo otras convocatorias que se realizaron en los años 1986, 1988 y 1993en total llegaron a componer este grupo de trabajo 207 agentes estatales (para profundizar sobre este tema se recomienda la lectura de Pulido, 2005 y Zapata, 2023).

Para el procedimiento de selección se conformó un Comité de Selección Ad Hoc presidido por la entonces Subsecretaría de Modernización del Estado, donde tendría dependencia este Programa, e integrado por distintos funcionarios de áreas de la Administración Pública provincial (APP).

Tras diversas convocatorias que se difundieron por medio del Boletín Oficial, en diversos medios gráficos, páginas web institucionales, folletería y afiches en las distintas jurisdicciones, y envío de correos electrónicos a la totalidad de los organismos públicos provinciales, se anotaron más de 700 profesionales. Primero hubo una evaluación de los antecedentes suministrados a través de la solicitud de inscripción y se realizaron entrevistas en forma individual. En estas instancias se tuvieron en cuenta las competencias definidas para cumplir el rol de "experto" (competencias[3] ético institucionales, técnico profesionales y actitudinales, según la Resolución N° 23/09, anexo I).

Como resultado de este procedimiento quedaron seleccionados 50 profesionales para cursar la Especialización en Gestión Pública, a cargo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), que se dictó durante los años 2010 y 2011. Los contenidos y prácticas de este postgrado buscaron articular la especificidad y complejidad propias de la Administración Pública, con las últimas tendencias en la materia, modernización del Estado, ética pública y participación ciudadana. La Especialización se completó con la aprobación de 440 horas de cursos y seminarios, 80 horas de prácticas profesionales y un trabajo final integrador. La propuesta académica buscó desarrollar conocimientos y competencias para complementar la experiencia de los/as profesionales y acompañar los procesos de modernización en las organizaciones públicas del Estado provincial. La especialización la terminaron 35 participantes.

Finalmente, se seleccionaron los mejores 25 promedios en orden de mérito entre los cursantes de la Especialización y la designación se efectivizó mediante el dictado del Decreto N° 209 del 13 de mayo de 2013. Es decir, en medio de cambios de gestiones de las carteras ministeriales correspondientes, el nombramiento se dilató un año y medio. Al respecto, Amorebieta y Vera (2013: 53) sostiene que los/as EGP debieron impulsar "sus propias

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

designaciones a partir de diferentes medios y disputando algo así como una lucha por su reconocimiento en tanto agentes públicos que concursaron, estudiaron y se comprometieron con un programa orientado a la modernización estatal".

El CEGP se compone de 18 profesionales, que tras 10 años de funcionamiento (que incluyó cambios de dependencias funcionales) actualmente dependen de la Subsecretaria de Gestión y Empleo Público, de la Jefatura de Gabinete de Ministros. En estos años los temas de actuación fueron cambiando, el eje de modernización fue siendo más periférico hasta la gestión "Cambiemos" donde cobre nuevamente vigencia, y a partir del cambio de gestión en 2019, cobra mayor relevancia los procesos de fortalecimiento estatal y las áreas de trabajo giran en el acompañamiento de planes estratégicos, evaluación de políticas, readecuación de procesos, desarrollo de personal, entre otros.

En este trayecto se realizaron más de 235 asistencias técnicas y 52 colaboraciones, asistiendo a los organismos estatales en sus proyectos de cambio, fortalecimiento y mejora (a septiembre del 2023). Entre los últimas AT se pueden mencionar, a modo de ejemplo, de una variada cantidad de temáticas abordadas: Sistema de gestión integral de turnos del Hospital de Pediatría Sor María Ludovica; Diseño y evaluación de planes estratégicos en Fiscalía de Estado; la Evaluación de Ley Micaela y configuración organizacional en Ministerio de las Mujeres, Políticas de Géneros y Diversidad Sexual; Equipo de acompañamiento a víctimas indirectas, colectivas o difusas en situación de búsqueda de personas desaparecidas bajo hipótesis del delito de trata y delitos conexos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; Plan de Gestión Estratégica del Conocimiento del CUCAIBA; Diseño e implementación del Protocolo de Teleasistencia Sociolaboral Covid-19 en el Servicio Penitenciario Bonaerense; Diseño e Implementación de Política Pública sobre Gestión de Envases Vacíos de Fitosanitarios.

## 4. Características distintivas

Una de las características distintivas del grupo de trabajo es su evaluación de desempeño. El objetivo general que se persigue es optimizar el rendimiento individual y colectivo en los proyectos, en la ejecución y cumplimiento de los planes de trabajo (que si firma con los organismos que reciben la asistencia técnica y donde consta los objetivos buscados y un cronograma) y en la calidad del servicio prestado (se realiza encuestas de evaluación finales y de medio término que completan los y las referentes de las asistencias), así como detectar necesidades de capacitación para una mejora continua de la tarea que llevan a cabo los y las profesionales, con el fin de actualizar sus competencias y perfiles.

La experiencia del CEGP se enmarca no solo como propuesta de mejora de las organizaciones estatales a partir de la realización de AT sino también que se entiende como una política de profesionalización, que siguiendo la definición del CLAD (2003: 3) implica "la

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

Para Bonifacio (2013) la capacitación continua es un elemento dinamizador que contribuye en la profesionalización. Ya hemos mencionado que el proceso de selección de quienes integran el Cuerpo de EGP fue a partir de la realización de una Especialización en Gestión Pública, dictada por una Universidad Pública, a partir de la cual se designan en el cargo los 25 mejores promedios. El CEGP puede identificarse entonces como una política de profesionalización en su génesis y desarrollo, ya que una vez en funciones, el cumplimiento de un plan de capacitación se constituye en uno de los ítems de la evaluación.

Entendemos que tanto la política formativa junto a la evaluación (de la cual forma parte) son experiencias que contribuyen al desarrollo de capacidades estatales. Diversos autores relacionan la profesionalización con el desarrollo de capacidades estatales, acordando en su importancia como factores claves para la formulación de políticas públicas y la mejora de los servicios que presta el Estado. En este sentido, En la misma línea, Bonifacio (2013: 1) afirma que los objetivos de la profesionalización del servicio civil, "tanto en la organización como en las prácticas predominantes en el empleo público, han tenido sustento en la convicción de que la profesionalización genera un valor agregado verificable en las capacidades estatales, que este valor es necesario para mejorar la calidad de la gobernación y, junto con ella, conseguir la creación de más valor público o resultados de desarrollo en la sociedad". En esta línea, el CLAD (1998) enfatiza la relevancia de contar con un funcionariado público calificado y permanentemente entrenado. Asimismo, se señala que la complejización de las actividades estatales requiere promover una relación entre técnica y política y obliga al sector político a pautar de alguna manera sus estrategias en función de componentes técnicos. También se menciona la tendencia a promover la movilización de la alta burocracia y la carrera en el Estado. Por su parte, Longo y Ramio (2008) remarcan la profesionalización del empleo público y el fortalecimiento institucional como requisitos para lograr el desarrollo económico y humano.

Por otra parte, cuando hablamos de capacidades estatales retomamos el enfoque de Bernazza y Longo (2014: 108) quienes sostienen que desde los primeros estudios administrativos, la capacidad estatal se vincula "a la racionalidad weberiana y a la profesionalización de los administradores, esto es, al apego a la técnica antes que a las dinámicas de conflicto y concertación política". Este es un tema que se debate en forma recurrente en el CEGP, reconociendo la articulación necesaria de la doble dimensión clásica de la noción de "capacidad estatal": la arista administrativa y la política. Partiendo de la postura que lo que se pone en juego es la capacidad de gobierno y la idea de gobernabilidad (Bernazza y Longo, 2014: 128).

Cuando se menciona la mejora en la capacidad estatal, no nos referimos solo a un impacto cuantitativo, ya que no se cuenta con líneas de base al momento anterior a la asistencia y a faltan mediciones en este sentido, sino aspectos más cualitativos. Por ejemplo, al tipo de metodología de trabajo desarrollada y a los resultados alcanzados en relación a la presencia de algunos indicadores que adaptamos de los que definen Lattuada y Nogueira (2011), en un plano "micro", ya que el "macro" escapa a los alcances de las asistencias. Entre los indicadores micro podemos encontrar en el caso de las capacidades administrativas, herramientas de gestión en relación al tema de estructuras organizativas, procesos de trabajo, gestión de las personas, desarrollo de procedimientos. En cuanto a las capacidades políticas es central el trabajo con los/as decisores/as de los organismos y su involucramiento en el proceso, es decir el liderazgo y compromiso que se asume en la asistencia, en la articulación intra-institucional, y en algunos casos interinstitucionales generadas[4], ya que muchas asistencias implican un trabajo en conjunto entre distintas áreas del Estado. En este caso reconocemos los aportes de este tipo de funcionamiento "en red", que al igual que los AG se genera en el trabajo cotidiano:

> "La movilidad y la rotación entre diferentes destinos en el sector público, unida a la cohesión interna permite aprovechar, individual y colectivamente, información y una praxis sustancial en red de mucho potencial para el Estado, que justamente es vital para construir puentes entre las áreas estatales" (Zapata, 2023: 20).

Pensar en las capacidades estatales implica también entender al Estado como un territorio de proyectos políticos institucionales. En este sentido, se generan como productos de las asistencias informes diagnósticos, colaboración en procesos de elaboración de proyectos y de planificación, evaluaciones de programas, que son un aporte para la toma de decisiones en el organismo y que contribuyen al diseño de políticas públicas.

Además, la experiencia de atravesar distintas gestiones, en ambientes cambiantes y de incertidumbre y de brindar aportes a la gestión frente a la urgencia, también implica una mejora en la capacidad de comprensión del contexto situacional y en la posibilidad de respuesta necesaria en el tiempo demandado. Todo ello sirve de retroalimentación en el trabajo y de antecedente al inicio de una nueva AT.

Asimismo, como aspecto central del desarrollo de las asistencias, creemos que se genera un proceso de aprendizaje organizacional compartido, que también debe ser interpretado en el marco del desarrollo de capacidades, entre el equipo del organismo que trabaja en la asistencia y los/as integrantes del cuerpo de EGP. En palabras de una referente de AT, que fue entrevistada por una tesista que tomó esta experiencia como caso:

[4] En menor medida se han dado casos con mecanismos de articulación entre el Estado y actores de la sociedad civil.

> "… algo distintivo es que tienen un plus, que tiene que ver con el conocimiento profesional y con su conocimiento del EP, que les permite entrar en cualquier organización (te digo porque yo he trabajado con ellos en dos organizaciones diferentes) sin ningún tipo de fricción, entran a un lugar sabiendo de que se trata y para mí lo mejor que ellos tienen es que se ingresan con la premisa de dejar eso en el lugar donde van..." (Bellomo, 2021: 66).

## 5. Las asistencias técnicas como dispositivo de intervención

Como se mencionó anteriormente el CEGP trabaja por medio de AT que implican un espacio de consulta, asesoramiento y acciones que se traducen en una intervención, para acompañar a los organismos estatales en la búsqueda de soluciones a sus problemas de gestión y fortalecimiento de sus procesos de trabajo, en pos de la mejora organizacional. Las mismas se inician a partir de la solicitud de una organización del Estado provincial o municipal que debe presentar una nota fundamentando la situación a partir de la cual se espera iniciar la AT. Se evalúa si la misma resulta pertinente en función de las incumbencias y la a viabilidad (técnica, política, institucional). A partir de allí se conforma el equipo de trabajo que comienza a diseñar un plan de trabajo[5] (por lo general una dupla, depende la envergadura y amplitud del trabajo a encarar), según los perfiles y competencias específicas. Una característica es la acción interdisciplinaria, donde circula una multiplicidad de saberes reconociendo los propios en el organismo[6], buscando asumir una posición dinámica y flexible donde a través de una intervención en una organización se pasa a formar parte de una historia que ya está en curso y que no comienza cuando se llega (Núñez, 2007). El reconocimiento de la historia institucional es un aspecto central al momento de diseñar una estrategia de acción que sea efectiva y viable, para ello es esencial trabajar con los equipos del área que solicita la AT y relevar distintas voces. Asimismo, algunas AT se presentan como etapas diferentes de proyectos a más largo plazo, que los que posibilitan los planes de trabajo y muchas veces se presenta la continuidad de expertos/as que trabajan en el mismo organismo. Por una parte, porque se da una situación de proximidad y relación con los equipos de trabajo, donde se genera una trama que se va fortaleciendo en el tiempo. Por otra, por el conocimiento de la organización, de su trayectoria, proyectos y cultura organizacional, que resultan claves para el desarrollo de las AT.

> "Una propuesta de intervención tiene mayor posibilidad de aportar a la densidad institucional cuando se piensa vinculada con esta historia, tanto sea para continuar

[5] Un Plan de Trabajo dura 9 meses (que puede ser extendido por 3 meses más), se compone de una descripción del cuadro de situación preliminar en el Organismo, del alcance de la AT, los resultados, objetivos, cronograma de trabajo y las condiciones necesarias para su realización. Este plan lo firman los/as expertos/as asignadas a la AT, el funcionario/a del cual se tiene dependencia y quien solicita la AT.

[6] En el sentido que plantea Varela (2004) "quienes saben sobre esa institución son quienes la viven y le dan vida".

> aspectos anteriormente abordados o metodologías probadas como para innovarlas o reemplazarlas. Cuando se piensan por fuera de la historia institucional no solo se construye un acto "soberbio" sino que se pierden los acumulados, los aprendizajes de lo ya probado. Se pierde la posibilidad de anclar las propuestas en las fortalezas identitarias de lo construido" (Arias, 2022: 52).

Entonces, la etapa inicial de la AT comienza con una exploración preliminar, donde se relevan características del funcionamiento de la organización que solicita la asistencia. Así, comienza un análisis organizacional, que implica una práctica profesional a partir de la aplicación de una metodología y un andamiaje teórico en el que se abordan: el contexto e historia reciente de la organización, su estructura, los objetivos institucionales, la normativa, los procesos de trabajo, el uso de la tecnología, los distintos roles que desempeñan los/as integrantes de la misma y sus interrelaciones, los recursos y los canales de comunicación, entre otros. El objetivo de esta etapa es lograr una descripción del cuadro de situación preliminar en el organismo y establecer la problemática a ser abordada. En este punto, es importante resaltar que no se busca "enlatar" una metodología y replicarla indistintamente en los organismos, como productos predeterminados, sino que se promueve la contextualización de cada AT y se insta a la creatividad y diseñar planes a medidas de las características de cada organización. En el sentido que explican Krieger y Fassio (2016):

> "para cada situación problemática organizacional, es decir, en función del diagnóstico realizado, es conveniente seleccionar una técnica o combinación de ellas. En este sentido conviene ser pragmático y ecléctico. Lo que manda es el problema, y este orienta las alternativas de solución. Una intervención siempre es un traje hecho a medida para la organización…" (p. 85)

Bajo similar perspectiva, Fernández, Ramírez y Hernández (2012) describen el proceso de intervención como un "proceso de mestizaje y complementariedad" en el que se combinan disciplinas, paradigmas, teorías, métodos y en el cual se construye un vínculo de proximidad en el que "intervenir" implica conocer la realidad organizacional, los actores y donde se promueve un aprendizaje como vía para el cambio y la mejora de las relaciones en la organización. En este punto es interesante reflexionar sobre el rol que se asume en la AT que articula un rol externo/interno. Retomando la concepción de "vínculo de proximidad", está dado por la metodología de trabajo en conjunto con los equipos del organismo, con el posicionamiento y trayectoria como trabajadores/as estatales (a diferencia de una consultoría externa) que otorga conocimiento de la trama y cultura de las organizaciones estatales. Pero al mismo tiempo, se es externo a la organización, en el sentido que plantea Schlmenson (1990), se ejerce una independencia profesional que posibilita mantener una "distancia óptima" o "crítica" (Varela, 2004) generando un clima de empatía, pero conservando una percepción macro, a fin de evitar tomar parte en las relaciones y/o conflictos internos de la

organización. También administrando equidad en la incorporación de distintas miradas sobre la organización, ya que en la misma existen distintos grupos y lecturas acerca del funcionamiento. Esto facilita el desarrollo de una capacidad de escucha y análisis de los problemas con una mirada analítica, integral y "objetiva".

La AT finaliza en forma gradual, y se realiza un informe de cierre (resultados obtenidos en relación a los planificados y otros que surgieron en la implementación del plan de trabajo, observaciones y/o conclusiones pertinentes, seguimiento y propuestas para el organismo). El objetivo es fortalecer las capacidades de los organismos para sostener el proceso iniciado. En palabras de Petit (1984), ello implica "dejar capacidad instalada". No bajo la hipótesis de que tal no existe en la organización, sino que, a partir del trabajo conjunto, la organización pueda seguir implementando sus procesos de cambio o mejora, sus programas y proyectos, no dependiendo de la asistencia, sino por el fortalecimiento de sus propios procesos de trabajo. Ello no excluye que una vez finalizada la AT el organismo consulte al equipo a modo de seguimiento o que se vuelva a solicitar una nueva AT para encarar otro proyecto, de esta manera, se van abordando distintas aristas de la organización, con una mirada integral de sus áreas e interrelaciones.

## 6. Conocimiento situado en y desde las Asistencias Técnicas

Anteriormente se planteó que las AT son una oportunidad de promover el aprendizaje organizacional, como un proceso de cambio a partir de la habilidad de adquirir información y compartirla, de ampliar y desarrollar conocimiento y poder relacionar situaciones pasadas a las que se llega con un diagnóstico y análisis preliminar de la situación; con las futuras, que se quiere alcanzar. Cuando nos referimos al conocimiento, no solamente se concibe el formal o explícito, sino que se incluye el conocimiento tácito, práctico y subjetivo que poseen las personas por el hecho de realizar tareas en forma cotidiana y sus aprendizajes, que no son fáciles de transmitir. En este sentido, se considera que en muchas AT se desarrollan capacidades de gestión del conocimiento que se producen a partir de tres procesos interrelacionados: "adquisición (proceso de buscar y adquirir nuevo conocimiento o crear nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente a través de la colaboración entre personas y actores involucrados), conversión; (hacer el conocimiento utilizable) y aplicación del conocimiento (proceso orientado a la utilización del conocimiento)" (Fassio et al., 2015).

En este sentido, consideramos que el trabajo que se realiza en los organismos contribuyen a promover espacios de profesionalización, en tanto al reconocimiento de saberes en los equipos de trabajo y aprendizaje que se genera en el "hacer", que también impactan en los integrantes del CEGP, dado que la movilidad en distintas AT (que se realizan en simultaneo o las que fueron parte den el recorrido de 10 años de trabajo), permiten un enriquecimiento y amplitud de saberes sobre prácticas y situaciones de distintos sectores de la administración pública. El trabajo de Bellomo (2021: 41) sobre el análisis del CEGP concluye que "en opinión

de los referentes de las AT entrevistados, se destaca la importancia que reviste la trayectoria de los/as EGP, como trabajadores estatales de la provincia y reconocen, como una fortaleza, el amplio conocimiento que ellos poseen del funcionamiento de la APP". Asimismo, uno de los Subsecretarios, entrevistado por esta autora, de los cuales el CEGP tuvo dependencia valoró :

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

Esto implica el reconocimiento de un saber situado, que va más alla de los saberes disciplinares o donde éstos se resignifican. En palabras Robirosa, Cardarelli y Lapalma (1990) problematizar "saberes cristalizados" que se instituyen como tales desde la abstracción y el cuestionamiento al carácter tecnocrático de intervenciones. Ello requiere muchas veces reflexionar sobre lo aprendido en los espacios de formación académicos y dejarse atravesar por conocimientos de carácter situado que ofrece posibilidades de re elaboración y apropiación por parte de las organizaciones.

Por otra parte, entendemos que el conocimiento que se genera durante el proceso de las AT brindan información que puede retroalimentar la toma de decisiones hacia situaciones de cambio organizacional o diseño, ajuste de políticas públicas. Y en este punto, creemos que nos encontramos en el desafío de profundizar la práctica de sistematización y reflexión de las AT como experiencias para ser comunicadas y compartidas. En este sentido, resulta pertinente tomar la concepción de Investigación-Gestión (I+G) para desarrollar conocimiento de calidad en tiempo real, comprendido como la temporalidad marcada por los períodos de gestión:

> "como el proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el período temporal en el cual el equipo es responsable" (Bonicatto, 2019, p. 89 en Bonicatto, Iparraguirre y Fernández, 2020, p. 82).

Se apunta a la comprensión crítica de las transformaciones y saberes generados por la práctica, en este caso desde el proceso de intervención de las AT y se requiere re-conocer los saberes individuales y colectivos que se han producido y re-crearlos como conocimiento sistemático.

> "La apropiación crítica de la práctica, además de fortalecerla, también posibilita comunicar sus aprendizajes y reflexiones a otros colectivos que agencian prácticas y

proyectos similares. Las experiencias que sistematizamos aportan a la reflexividad y transformación social cuando desde una perspectiva crítica se identifican aprendizajes y nuevos desafíos que orientan la praxis" (Torres Carrillo, 2019: 81).

"… reconstruir el trayecto real que siguió el proceso tal como ocurrió (no el que idealmente teníamos pensado); identificar los factores que intervinieron, cómo lo hicieron; qué cambios se realizaron, qué etapas efectivas se recorrieron (no las que teníamos planeadas en el proyecto); cuáles comienzan a ser los momentos significativos o factores decisivos de la marcha del proceso y, sobre todo, por qué se dio de esta manera: la razón y el sentido de los cambios y las decisiones tomadas; las implicaciones que tuvo el haberlo hecho y los nuevos escenarios que surgieron … Y en esa identificación de las tensiones entre proyecto y proceso, entre lo planeado y lo que se realiza, la sistematización de experiencias posibilita construir un conocimiento preñado y nutrido por la dinámica real de lo acontecido" (Jara Holliday, 2018: 79).

Retomando el sentido de las citas anteriormente expuestas desde hace unos años se comenzó a exponer en distintos encuentros y eventos sobre la experiencia particular del CEGP y sobre algunas AT consideradas significativas por sus resultados o por el proceso desarrollado en el trabajo en conjunto con los organismos. A modo de ejemplo:

- Ponencia: NTIC y modernización en los municipios de la Provincia de Buenos Aires: resultados de un estudio sobre sus portales web. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 2014.
- Presentación: La complejidad de diseñar e implementar manuales de puestos y competencias en organizaciones públicas. 3° Jornadas de Recursos Humanos "Re-Pensando Estrategias de Gestión" - Escuela Superior de Administración Municipal - Municipalidad de Rosario, 2015.
- Posters Expertos En Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires, puentes entre la alta dirección y los ciudadanos. XX Congreso del CLAD, Lima Perú. Noviembre, 2015.
- Libro *Estudios sobre Gestión Pública. Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. Donde distintos integrantes del CEGP participaron con elaboración de capítulo. El libro fue presentado en distintos encuentros (Galinelli, Bernardo; Pagani, Ma. Laura y Payo, Mariel, 2015).
- Mesa especial: Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires. Experiencias de colaboración para la mejora organizacional. Además, participaron con exposiciones de las asistencias de Fiscalía de Estado, Hospital San Martín y Justicia Restaurativa. Congreso de Administración Pública en el marco del XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia. UNR, Rosario, 2018.

- Conversatorio: Profesionalización en el empleo público: experiencias y debates en la provincia de Buenos Aires, 2019. Se invitó a equipos de dos asistencias técnicas.
- Publicación y presentación conjunta con los referentes de la asistencia técnica: “Reparas o repetís”. Análisis del Programa Justicia Restaurativa en contextos de encierro, Jornada de Investigadores/as sobre Conocimiento y Políticas Públicas. Biblioteca del Congreso Nacional, CIC, 2019.
- Ponencia: “Relevamiento sobre condiciones y medio ambiente de trabajo durante el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) en la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires. Análisis de resultados”. II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública, 2020.
- Ponencia: “La profesionalización y las capacidades estatales. El caso de los Expertos y Expertas en Gestión Pública”. II Jornadas Democracia y Desigualdades UNPAZ, 2020.
- Panel: La gestión estatal en el marco del ASPO. Aprendizajes a partir de las experiencias en la provincia de Buenos Aires. En II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública (AAEAP/UNER). Se presentaron experiencias de 3 asistencias técnicas, 2020.
- Panel: ¿Qué aprendizajes dejó la pandemia del COVID-19 en las organizaciones estatales?”. III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública. AAEAP y Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Presentación de la Experiencia del Hospital de Niños, 2022.
- Presentación: “La conformación del Equipo de acompañamiento a víctimas indirectas y/o colectivas o difusas en situación de búsqueda de personas desaparecidas bajo hipótesis del delito de trata de personas y delitos conexos” y “Experiencias de fortalecimiento institucional en Salud”. III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública. AAEAP y Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, 2022.
- Ponencia: Territorio compartido: La visión que (nos) orienta, las personas, el plan y los planes (CUCAIBA). XI Jornadas de Sociología de la UNLP, 2022.
- Presentaciones: “Las Asistencias Técnicas como metodología de fortalecimiento de la capacidad institucional. La experiencia de los laboratorios” y “Evaluar políticas públicas con perspectiva de género: la experiencia de la Ley Micaela Bonaerense”. Tercer Congreso Federal de Empleo Público. Secretaría de Gestión y Empleo Público de Nación La Rioja, 2023.

Las últimas presentaciones se realizaron en conjunto con los equipos del organismo de las AT, constituyendo una oportunidad de producción colectiva de conocimiento, con la intencionalidad no solo de dar a conocer el trabajo realizado y resultados alcanzados, sino

con la apuesta de generar saberes producidos desde el Estado que aporten a otras propuestas, organismos con similares problemáticas e intereses. En este sentido, se recupera la idea de Bonicatto (2022) de que todo equipo es potencialmente productor de información de calidad y que reflexionar sobre el proceso de gestión genera conocimiento que es necesaria en el desarrollo de las políticas públicas.

Asimismo, la elaboración de estos trabajos para ser expuestos y presentados en diversos eventos implicó un proceso de aprendizaje sobre la propia experiencia, de problematización de la situación inicial, las decisiones tomadas en el marco de los planes de trabajo, sus ajustes, los resultados alcanzados y la reflexión sobre los que no pudieron lograrse, la identificación de otros resultados que surgieron no previstos, etc. Creemos que de esta forma se contribuye a generar información que, en diálogo con marcos teóricos-metodológicos[7], producen conocimiento que fortalece no solo las propias prácticas de gestión sino que, puesta a generar puentes con otros espacios, siendo reapropiados y resignificados por otros/as interlocutores, tanto de la administración estatal como público universitario interesado en los estudios del Estado y las políticas públicas[8]. En este sentido retomamos las palabras de Rofman (2020) y Fernández Soto (2020) acerca de la relevancia y desafíos en la relación entre el conocimiento y políticas públicas:

> "Relevante porque existe un amplio consenso, tanto en el mundo académico como en el ámbito gubernamental, acerca de la necesidad de fundar las intervenciones estatales en conocimiento serio, confiable y apropiado. Y desafiante, porque esa vinculación requiere del establecimiento de canales de comunicación y de interlocuciones claras y comprensibles que fluyan por esos canales, sistemas que no parece sencillo construir y sostener. Avanzar en ese camino requiere poner en marcha estrategias innovadoras que faciliten la comunicación, que construyan modalidades de circulación del conocimiento diferentes a las que tradicionalmente ha estructurado este campo (…) La sistematización y el análisis de datos generados por las políticas públicas, su contextualización en relación con la experiencia previa, su interpretación en el marco de esquemas conceptuales elaborados, son contribuciones que pueden ayudar a impulsar esa red de circulación de conocimiento" (Rofman, 2020: 21).

> "los procesos de vinculación implican crear, potenciar, promover instancias públicas

[7] Aquí el abanico es amplio: en primer lugar, en relación a campo de estudios del Estado, las políticas estatales y la administración pública, pero específicamente al abordaje de experiencias de intervención y análisis organizacional. Asimismo, cobra relevancia las temáticas particulares de los organismos que solicitan la asistencia (género, salud, medio ambiente) o referidos a temas de gestión (desarrollo del personal, planificación, evaluación, etc).

[8] Muchas veces estos puentes entre gestión estatal y academia son impulsados por los integrantes del CEGP que tienen además inserción en distintas Universidades, posibilitando "los ámbitos de interacción cotidiana entre agentes estatales y no estatales, en los que las burocracias y los funcionarios generan intercambios materiales y simbólicos con otros actores no estatales" (Paura, 2021: 27).

de diálogo, que adquieren importancia en tanto permiten achicar la brecha, acortar distancias, construir idas y vueltas entre diferentes actores. Propicia y facilita las circulaciones de voces, saberes, reconocimientos, interpretaciones, propuestas. No en un vacío, sino ubicadas espacial y temporalmente" (Fernández Soto, 2020: 34).

## 7. Reflexiones finales

El caso del CEGP de la provincia de Buenos Aires tiene un conjunto de aristas relevantes para compartir en esta mesa sobre la producción de conocimiento como contribución al fortalecimiento de las capacidades estatales y su vinculación con las políticas públicas.

De los relevamientos realizados en las evaluaciones un punto que se suele destacar es el de los aprendizajes de los equipos de trabajo. En este sentido, el conocimiento producido en el marco de las AT y que se resignifica en la labor cotidiana, asume el desafío de representar nuevos formatos de capacitación que trasciende lo aúlico y mejora las prácticas de gestión de los organismos implicados y fortalece las capacidades estatales. Ello en un proceso sinérgico entre integrantes del CEGP y equipos de las AT, donde se valoran las experiencias y saberes de forma mutua, bajo el horizonte de mejorar el Estado

## 8. Bibliografía


- Amorebieta y Vera, M. L. (2013). Estado, política y modernización en la provincia de Buenos Aires: ¿Hacia un proceso de innovación?. Tesis de grado para la Licenciada en Sociología. UNLP. La Plata, Argentina. Recuperada de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.849/te.849.pdf
- Arias, A. (2022). "Trabajar en el Estado. Derechos, Demandas, Responsabilidad y capacidades Estatales". En Bonicatto (coord) *Políticas Sociales en tiempo real: reflexiones desde la gestión*. La Plata: UNLP. Facultad de Trabajo Social.
- Bellomo Sánchez, C. (2021). "Competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión, el Programa de Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires". Tesis de la maestría en Políticas Públicas de la Facultad de Derecho de la Universidad Austral.
- Bernazza, C. y Longo, G. (2014). "Debates sobre capacidades estatales en la Argentina: Un estado del Arte". En Revista Estado y Políticas Públicas, Nº 3. Buenos Aires: FLACSO, pp 107-130.
- Bonicatto, M.; Iparraguirre; M. y Fernández, M. (2020). "Recursos críticos en procesos de gestión de organizaciones públicas". En Pagani, M. y Manuele, M. (Coord). *La mirada organizacional. Enfoques y metodologías para el análisis* (pp. 69-89). EDULP. La Plata.

- Bonicatto, M. (2022). “La información como insumo clave para la toma de decisiones”. En Bonicatto (coord) *Políticas Sociales en tiempo real: reflexiones desde la gestión*. La Plata: UNLP. Facultad de Trabajo Social
- Bonifacio, J. (2013). “El vínculo entre profesionalización y formación como pilar de políticas sustentables de desarrollo de capacidades estatales”. En XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo.
- CLAD (1998). Una Nueva Gestión Pública para América Latina, Caracas.
- CLAD (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública. Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 27, Caracas, pp. 199-224.
- Fassio, A. et al. (2015). “Innovación social, políticas públicas y aprendizaje organizacional: el programa nacional de cuidados domiciliarios” en TRILOGÍA. Ciencia. Tecnología y Sociedad, 7(13), pp. 9-24.
- Fernández, M.; Ramírez, G. y Hernández, A. (2012). La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones. En Ide@s CONCYTEG, 7 (79), pp. 39- 53.
- Fernandez Soto, S. (2020). “Palabras Preliminares”. Niro, M. y Aguerre, L. (comp) *Conocimiento y sociedad. La investigación y las políticas en diálogo*. Biblioteca del Congreso de la Nación: Buenos Aires (pp. 21-5). En: https://bcn.gob.ar/uploads/Conocimiento-y-sociedad.-La-investigacion-y-las-politicas-en-dialogo.pdf
- Galinelli, Bernardo; Pagani, Ma. Laura y Payo, Mariel (2015). *Estudios sobre Gestión Pública. Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. Subsecretaria para la Modernización del Estado, La Plata.
- Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos políticos*. Bogotá: Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano – CINDE.
- Krieger, M. J. y Fassio, A. (2016). El análisis organizacional: el diagnóstico y la intervención en las organizaciones públicas, en M. J. Krieger (coord.), Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública (pp. 81-106). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar
- Lattuada, M. y Nogueira, M. E. (2011). Capacidades estatales y políticas públicas. Una propuesta para el abordaje de las políticas agropecuarias en la Argentina contemporánea (1991-2011). *Estudios Rurales* Vol. 1, N° 1. Universidad Nacional de Quilmes, pp. 30-54.

- Longo, F. y Ramio, C. (2008). La profesionalización del empleo público en America Latina. Barcelona: Fundacio CIDOB.
- Núñez R. (2007). *Del rol estático a la posición dinámica en el desarrollo de las prácticas. Redes Comunitarias. Afluencia teórico metodológicas y crónicas de intervención profesional.* Buenos Aires: Espacio.
- Petit, F. (1984). Psicosociología de las Organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos. Barcelona: Herder, Biblioteca de Psicosociología Nº 13.
- Pulido, N. (2005). "El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la perspectiva académica". En X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
- Rofman, A. (2020). "Palabras Preliminares". Niro, M. y Aguerre, L. (comp) *Conocimiento y sociedad. La investigación y las políticas en diálogo*. Biblioteca del Congreso de la Nación: Buenos Aires (pp. 21-5). En: https://bcn.gob.ar/uploads/Conocimiento-y-sociedad.-La-investigacion-y-las-politicas-en-dialogo.pdf
- Paura, V. (2020). "Palabras Preliminares". Niro, M. y Aguerre, L. (comp) *Conocimiento y sociedad. La investigación y las políticas en diálogo*. Biblioteca del Congreso de la Nación: Buenos Aires (pp. 27-30). En: https://bcn.gob.ar/uploads/Conocimiento-y-sociedad.-La-investigacion-y-las-politicas-en-dialogo.pdf
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Torres Carrillo, A. (2019). "La sistematización como investigación participativa". En Paño Yáñez, P., Rébola R. y Suárez Elías, M. (comp.) P*rocesos y Metodologías Participativas. Reflexiones y experiencias para la transformación social* (pp. 74-92). Montevideo: CLACSO – UDELAR.
- Varela, C. (2004). "La entrada al terreno institucional", *Tramas*, Nº 20, Ed. Universidad Autónoma de México.
- Zapata, A. (2023). "Vigencia del Cuerpo de Administradores Gubernamentales (C.A.G.)". En RAP IPAP. Revista de Administración Pública del Chaco. N°1, junio, pp. 18-21.