

INAP

ISSN 2683-9644

CUINAP | Argentina

Año 2 • 2021 | Cuadernos del INAP

Hacia una *gramática de la buena dirección deseable* en la Administración Pública Nacional

Sandra Guimenez

73

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

Argentina **unida**



CUINAP | Argentina

Hacia una *gramática de la buena dirección deseable* en la Administración Pública Nacional

Sandra Guimenez

73

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Lic. Mauro Emanuel Solano

Director Institucional del INAP

Índice

Introducción	10
1. Algunas notas sobre la APN, el arte de dirigir y las capacidades estatales	15
2. Abordaje metodológico	22
3. Hacia una composición agregada de la buena dirección	31
Conclusiones	49
Referencias bibliográficas	52
Anexo. Modelo de cuestionario utilizado para entrevistas	54

Hacia una *gramática de la buena dirección deseable* en la Administración Pública Nacional



**Sandra
Guimenez**

Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Magíster en Políticas Sociales (UBA). Especialista en Planificación y Gestión de Políticas Sociales (UBA). Licenciada en Sociología (UBA). Desde hace más de veinte años, trabaja en el Estado nacional. En el período 1996-1999, se desempeñó en la Municipalidad de Avellaneda y desde 1999 hasta principios de 2020, en el Ministerio de Desarrollo Social. Actualmente, es investigadora del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP Argentina).

Docente de la carrera de Trabajo Social de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) desde 2014 y de la carrera de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA desde 2003. Docente de posgrado de la Maestría de Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social de FLACSO, de la Maestría de Políticas Sociales de la UBA y de la Diplomatura en Feminismo y Políticas Públicas de la UNPAZ.

Docente investigadora del Instituto de Estudios Sociales en Contextos de Desigualdades (IESCODE-UNPAZ), en el que dirige el proyecto «Desigualdades sociolaborales, sostenibilidad de la vida, género e intervención estatal en la Argentina en tiempos de (pos)pandemia».

Resumen

El documento concentra los principales hallazgos de un trabajo de investigación iniciado a principios del año 2020 acerca de cuáles acciones cotidianas y habilidades pueden identificarse en torno a «dirigir/coordinar bien» un equipo de trabajo en dependencias de la Administración Pública Nacional de la Argentina.

«¿Qué práctica desarrolla una/un jefa/fe para ser reconocida/do por sus pares y por sus dirigidas/os como alguien que hace bien su trabajo?» fue la pregunta aplicada para cuatro universos distintos —aunque relacionados— dentro del ámbito público estatal, a saber: personas que desarrollaron tareas de dirección, coordinación, jefaturas de departamento y trabajadoras/es. En cada uno de esos abordajes, se realizaron entrevistas en pos de hallar indicios que posibilitaran responder tal interrogante.

En este nuevo informe, se integran las apreciaciones que fueron surgiendo en cada una de esas pesquisas, con el objeto de componer una «gramática de la buena dirección deseable», en la medida que, con distintos niveles de prioridad e importancia, las habilidades y acciones referidas para llevar a cabo una gestión virtuosa y evaluada favorablemente desde el lugar de responsable de equipo, encuentra puntos de coincidencia que atraviesan los trabajos de campo realizados. La sistematización de los hallazgos que se describen más adelante se hayan inscriptos en una línea de investigación iniciada en el INAP encaminada a aportar elementos poco explorados en el campo académico y en el propio ámbito estatal, con relación a la identificación de «buenas prácticas» respecto de cómo organizar y poner en acción los objetivos programáticos de la APN.

Como aporte agregado de la investigación realizada, se destaca un conjunto de acciones a desarrollar cotidianamente respecto del equipo de trabajo y a otros actores no estatales, las que favorecerían una buena gestión a nivel de mandos medios. A ello, se adiciona una serie

de habilidades blandas que resultan centrales para quienes desarrollan tales funciones vinculadas a la articulación del saber con el saber hacer. Finalmente, se resalta la necesidad de un soporte institucional que acompañe la función y que apunte a poner en valor y sistematizar el conocimiento producido en tales instancias.

Palabras clave

Buenas prácticas, capacidades estatales, gramática de la buena dirección deseable.

Abstract

This article concentrates the main findings made in a reaching line started at the beginning of 2020. It has been based on daily actions and skills which can be identified as “direct/coordinate well” any teamwork within the offices of the National Public Administration in Argentina.

The question ¿what practices does any boss/faith develop to be recognized by the colleagues and workers as someone who does a good job? was applied to four different but related collectives within the state: directors, coordinators, department heads, and workers. Due to that fact, several interviews have been made to find evidence that lets us answer the main question.

In this new document, all the assessments that have appeared in every previous reaching line have been integrated to produce an “expected direction grammar”. It has been possible owing to the fact that there have been several coincidences in the previous reaching lines even though the importance and priority given to daily actions and skills have varied.

The systematization in the findings described below has been part of a reaching line beginning at INAP. It has been sought to contribute to finding new elements concerning the state and associated with “good practices”

around the way to organize and put in practice the programmatic objectives of the National Public Administration.

As a contribution to the research carried out, a set of daily actions related to both teamwork and other non-state actors have been highlighted. It is considered that this set of actions would be able to improve the management at the level of middle management. Therefore, a set of elementary soft skills are added to this middle management in order to join the knowledge to the know-how. Finally, the need for institutional support to prop, put in prior, and systematize the knowledge produced under those circumstances is stood up.

Key Words

Good practices, state capabilities, expected direction grammar.

Introducción

Como en la estructura de un iceberg, en la que la parte invisible es mucho más densa, voluminosa y sostiene la parte visible, en cada acción o comportamiento que emerge de las personas, subyace un sustrato integrado que lo conforman los valores que han adquirido en su trayectoria vital —*saber ser*—, los conocimientos que han incorporado —*saber saber*—, las destrezas y habilidades que han desarrollado —*saber hacer*— y la empatía, saber relacional e inteligencia emocional —*saber convivir*— (UNESCO, 1997). De tal modo, el desempeño de los servidores públicos se expresa en comportamientos a los que se puede objetivar, medir, mejorar, acompañar, desarrollar. Conocerlos permite la selección de las personas, la mejor asignación de estas a los puestos de trabajo y la creación sostenida, por esta razón, de mejor y mayor valor público (CLAD, 2016).

Los hallazgos que se presentan en este documento forman parte de una línea de investigación iniciada en el INAP a comienzos del año 2020, la cual persigue como objetivo aportar al conocimiento y análisis de las políticas públicas «desde adentro», en el plano de su ejecución cotidiana. En ese marco, se realizaron cuatro pesquisas (Guimenez, 2020a, 2020b, 2021a, 2021b) en las que la indagación estuvo orientada a identificar cuáles acciones cotidianas y habilidades contribuyen a desarrollar una «buena dirección» por parte de funcionarias/os intermedias/os en la Administración Pública Nacional (APN).

El abordaje metodológico incluyó la realización de entrevistas dirigidas a personas que desempeñaron tales roles de conducción, así como a trabajadoras/es sin cargos de responsabilidad, a efectos de recoger sus miradas, apreciaciones y experiencias. El análisis resultante posibilitó la identificación y composición de una *gramática* de la dirección, en tanto estructura o marco conceptual que performa las actividades humanas

y que incluye no solo las capacidades profesionales, sino también el manejo de una técnica relacionada al conocimiento de las reglas formales e informales que pautan la práctica específica del campo, así como su escenario normativo y valorativo (Luci, 2016, p. 38).

La existencia de tal *gramática* se constituye en un hallazgo relevante de la investigación considerada en su conjunto, en la medida que permite trazar la geografía de un *saber hacer* que no ha sido sistematizado institucionalmente y que es «portado» por las personas que desarrollaron alguna experiencia de dirección de equipos. Por ello, resulta valioso operacionalizar los principales indicadores en que esta gramática puede descomponerse, a efectos de replicar algunos de sus elementos —sino todos—, en pos de mejorar las intervenciones estatales de la APN, así como de otras jurisdicciones estatales.

La búsqueda epistemológica central de esta línea de trabajo radicó en tomar distancia del formato ensayístico, que origina recomendaciones a partir de modelizaciones ideales para el ejercicio de las funciones en el espacio estatal, y proponer el camino inverso, esto es, recuperar la experiencia que da la práctica de la función para hallar las especificidades de la «buena dirección» en el Estado.

Aquí se sigue el abordaje propuesto por Bohoslavsky y Soprano (2010, p. 24) para analizar la práctica estatal «realmente existente», dado que «el Estado son las normas que lo configuran y determinan, pero también son las personas que producen y actualizan sus prácticas cotidianas dentro de sus formaciones institucionales y en interlocución con esas normas». Es decir, no constituye un todo unívoco y homogéneo, sino que es construido y (re) producido por la práctica de diversas/os agentes estatales (en su interacción con otros actores/sujetos ajenos a ese campo), que actúan en el marco de

un espacio que es construido por tales prácticas¹, al mismo tiempo que ellas se producen de acuerdo a normas/procedimientos/lógicas propias de ese campo. De allí que la pregunta que guía el trabajo de indagación resulta oportuna para avanzar, en este momento de cierre de la investigación, en una integración de los diversos aspectos recogidos a lo largo de cuatro investigaciones a efectos de dar lugar a la emergencia de una *gramática de la buena dirección deseable*.

Al igual que en los informes anteriores, la identificación y sistematización de tales «buenas prácticas» en el ejercicio de la dirección que da lugar a la gramática permite, al mismo tiempo, recortar acciones y habilidades que se definen por oposición a aquellas, y que son referidas en los diversos testimonios como lo no apropiado para tales cargos de responsabilidad. En este sentido, compartimos la mirada de Bohoslavsky y Soprano, cuando refieren que el Estado expresa modos de hacer particulares y personales que forman parte del hacer estatal cotidiano y que ponen de manifiesto «las incapacidades, incoherencias y renunciaciones que también componen al Estado» (2010, p. 27). En definitiva, al componer las prácticas deseables/esperables/posibles, se identifican otras que se alejan de un saber hacer que podría devenir en construcción de sinergias para la administración pública.

Desde el punto de vista metodológico, este informe se apoya en el bagaje de información primaria recogida a lo largo de un año en el transcurso de las entrevistas realizadas, a efectos de trazar una comprehensiva —aunque específica— *gramática deseable* de la buena dirección. Las preguntas que guían la unificación de los elementos hallados replican las que llevamos a los distintos trabajos de campo:

1 Danani (1996) define las prácticas como la unidad compleja de comportamientos y representaciones. En ese marco, las exteriorizaciones más directamente observables de los comportamientos se encuentran reguladas/organizadas por la visión del mundo.

- 1) ¿Cuáles son las habilidades² deseables y esperables por parte de personas que tienen la responsabilidad de conducir equipos en la APN argentina?
- 2) ¿Puede operacionalizarse una gramática particular en el ejercicio de la conducción de equipos en el Estado argentino a partir de la óptica de quienes desarrollaron tal tarea y de los testimonios de las/los trabajadoras/es?

Para responder a esas preguntas, se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Identificar las acciones y habilidades objetivadas como deseables/esperables/posibles para que alguien desarrolle una buena dirección en sus diversos grados jerárquicos en la Administración Pública Nacional.

Objetivos específicos:

- ¿Qué acciones llevan o tendrían que llevar a cabo cotidianamente las/los buenas/os jefas/es? ¿Cuáles tendrían que ser esas acciones desde un punto de vista ideal pero posible?
- ¿Qué habilidades blandas tendría que desplegar una persona que conduce equipos para llevar adelante una buena dirección?

2 La literatura sobre habilidades o competencias blandas es profusa. Leal Paredes (2020, p. 10) apunta lo siguiente: «Las competencias blandas para la gestión de proyecto abarcan actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, y la capacidad de dirigir el equipo de un proyecto (Wallace, 2002) atribuyendo facultades de decisión o *empowerment*, estableciendo una cultura de proyectos, delegando autoridad y responsabilidad; y creando un entorno solidario para alcanzar el éxito (Gido y Clements, 2012). El gerente de proyecto requiere competencias personales para administrar un proyecto (Ariza, 2009), por ello es necesario precisar las habilidades fundamentadas en la sinergia bajo los principios intangibles de la confianza y el arte de adaptación para que la gente tenga la voluntad de desempeñarse a sus niveles más altos (Beach, 2011; Wallace, 2014)».

- ¿Cómo se imbrican tales acciones y habilidades en la dinámica de trabajo con el equipo que se conduce?
- ¿Qué tipo de incentivos pueden ser factibles de establecer para mantener el intercambio con las/los trabajadoras/es a cargo?
- ¿Cuáles son los soportes/recursos que desde las áreas de capacitación se podrían implementar para acompañar y fortalecer la función directiva a partir de los testimonios recogidos?

La estructura del documento es la siguiente: en el punto uno, se desarrollan algunos elementos de orden conceptual que acompañaron el trabajo de análisis. En el punto dos, se describe la metodología recurrida para, en el punto tres, avanzar en la presentación integrada de las diversas dimensiones que adopta la *gramática de la buena dirección deseable*. En el último punto, a modo de conclusión, se esbozan, de forma gráfica, los contornos posibles y esperables de tal gramática para mejorar el ejercicio de la dirección en mandos medios.

Algunas notas sobre la APN, el arte de dirigir y las capacidades estatales

Dado que este informe pretende cerrar un proceso de investigación que giró en torno a la pregunta de qué acciones y habilidades resultan deseables para llevar a cabo una fructífera gestión y ejecución de políticas públicas, a partir del rol que desempeñan los mandos medios en el ámbito de la Administración Pública Nacional, resulta oportuno traer algunas consideraciones que la revisión de la literatura cercana al tema nos deja como soporte teórico del proceso.

Bohoslavsky y Soprano (2010) aportaron un conjunto de ideas para encausar investigaciones relativas a las instituciones públicas de la Argentina, cuya operativización en tanto marco analítico permite captar más adecuadamente la lógica práctica y organizacional de la APN argentina.

La primera idea que traen los autores es la de *no personalizar al Estado*, en el sentido de abandonar su consideración como un todo unívoco y autoconsciente comparable a la identidad de una persona, para tomarlo de modo situado como «un espacio polifónico en que se relacionan y se expresan grupos» (p. 24). Este punto de vista permite dar cuenta de la modificación permanente de equilibrios, balances, relaciones de fuerza entre actores/grupos dentro de su estructura y de actores externos que

dialogan con los internos, lo que da lugar a dinámicas específicas que siempre están puestas en cuestión.

La segunda idea que resulta potente para este trabajo es la de *personalizar al Estado*, en lo que refiere a tener en cuenta que este no solo es resultado de las normas que lo configuran y determinan, sino que, al mismo tiempo, deviene de las prácticas de múltiples personas que encarnan su representación en los diversos espacios en que su aparato programático se cristaliza. Por eso, el conjunto de esas diversas prácticas encarnadas por personas que despliegan roles variados (funcionaria/o, agente estatal, técnicos/políticos, etc.), también «son» y hacen al Estado día a día en cada una de sus ventanillas, oficinas, interlocuciones, intervenciones acertadas/fallidas, etc. Por lo tanto, identificar, describir y comprender esas prácticas —no siempre homogéneas y orientadas por un mismo sentido— constituye un aporte heurístico de enorme valor.

Finalmente, el tercer aporte con que este trabajo dialoga es el de *descentrar al Estado*, lo cual comprende las dos ideas anteriores en la medida que estudiarlo «desde adentro» posibilita captar esas polifonías diversas que lo construyen en el día a día, identificando las tensiones, las tradiciones, los reclamos, así como sus incapacidades y limitaciones. Esta posición analítica permite, entonces, dejar de lado la imagen de un Estado omnipotente e identificar aquello que no se pudo, no se quiso, los lugares a las que no se llegó, las poblaciones a las que no se alcanzó, las discusiones que no se llevaron a cabo, etc.

Consideramos que esta mirada permite revalorizar los hallazgos que se presentan más adelante, en el marco de captar modos plurales en que el «arte de dirigir» es posible y transitado en la APN. Esas diversidades, encarnadas en personas distintas, arrojan la identificación de acciones y habilidades que, sistematizadas en el concepto de *gramática*, podrían constituir un aprendizaje, así como proporcionar elementos para evitar,

desde el punto de vista institucional, que este se evapore cuando los mandos medios dejan sus funciones.

Desde un inicio, entendimos que la investigación se hallaba vinculada con la necesidad de aportar densidad al despliegue de las capacidades estatales. El rol de las/dos directoras/es de nivel intermedio dentro de la estructura jerárquica del Estado constituye un ariete fundamental para operativizar los objetivos políticos de las distintas gestiones de gobierno, ya que no solo participan de la administración de los dispositivos técnicos, administrativos y humanos radicados en las áreas, sino también deben desplegar una capacidad política que permita articular y dialogar con diversos actores e intereses sociales.

En esa línea de relación entre las capacidades estatales y los roles de dirección, la conceptualización que acompañó el trabajo de investigación, a lo largo de las cuatro etapas en que se dividió, recupera aportes que proporciona la literatura académica, así como elaboraciones propias (Guimenez, 2018). En ese sentido, al inicio del trabajo, comprendíamos a las capacidades estatales como: I) vinculadas a la pregunta «¿cómo hacemos sociedad?» y, por lo tanto, al deber de implementar políticas públicas que apunten a mejorar las condiciones de vida en términos generales y, en particular, la de aquellos sectores más desfavorecidos en clave de reparación de derechos; II) ponderar la capacidad política de los cuadros de gobierno para lidiar con el conflicto contingente a la práctica, así como al tratamiento de los asuntos público-estatales. Es decir, el vínculo con diversos actores de la sociedad civil, que se constituyen en interlocutores necesarios y por lo cual, resulta preciso escuchar sus voces y articularlas con las decisiones políticas (Sotelo Maciel, 2013); III) considerar la territorialidad de las intervenciones y su dimensión burocrático-administrativa, en el sentido de su federalización de un modo eficiente, así como la articulación intra e interministerial en los

territorios para complementar recursos y saberes, en pos de privilegiar los derechos ciudadanos en el alcance de las políticas.

La dinámica burocrática administrativa resulta relevante en este marco, con relación a los trámites que efectivizan el acceso de la población en cada una de las ventanillas estatales y, al interior de cada dependencia, en tanto agilizan/entorpecen los mecanismos y pasos administrativos para la tramitación de las distintas líneas programáticas. Esto último requiere de un trabajo minucioso con las/los agentes estatales que se ocupan de esas tareas, así como de una actualización tecnológica permanente. Llegando a esta etapa final de la investigación, se pueden anexar algunos puntos más a esa definición de capacidades estatales, que devienen del trabajo de campo. La primera reflexión que podría agregarse a esa definición es la necesidad de que el Estado tenga la capacidad de recuperar institucionalmente los saberes producidos en términos de gestión por las/los funcionarias/os y trabajadoras/es en su conjunto. A lo largo del tiempo, en las distintas áreas estatales, se asiste a la producción de un *saber hacer* específico situado, tanto en lo que refiere al cómo/dónde/de qué modo implementar los objetivos programáticos de la política en acción, y en lo que respecta a un cierto aprendizaje organizacional respecto de lo que sale bien y de lo que sale mal. Sin embargo, no hay una «conciencia» organizacional respecto de ese saber, que posibilite sistematizar los ejes principales de las experiencias que se suceden a lo largo de los años, a través de una puesta en valor de lo que se puede replicar, así como de lo que no hay que repetir. En la APN argentina, no se observa, hasta el momento, una búsqueda institucional de ese tipo; las personas que desarrollan funciones de responsabilidad, tanto técnica como política, dejan sus lugares sin sistematizar la experiencia desarrollada. No hay acumulación de saber experiencial allí, sino un gran vacío.

La siguiente reflexión que surge, y que permitiría darle mayor densidad a la definición de capacidades estatales, es que resulta también necesario la búsqueda de recursos/dispositivos/estrategias que posibiliten la generación de ámbitos saludables de trabajo, en los cuales se construya un reconocimiento de los saberes acumulados por las áreas, de sus tradiciones, de los aportes de sus trabajadoras/es. Sobre este aspecto tampoco se observan aprendizajes sistematizados, y constituye un déficit en la habitabilidad del Estado, en la medida que tales desarrollos permitirían construir/renovar/innovar en la cultura organizacional.

Lo anterior conecta con los aportes de Felcman y Blutman (2020) con relación a la «cultura organizacional», que, desde su perspectiva, no ha sido tomada en cuenta a la hora de encarar las reformas en el ámbito del aparato estatal argentino. Sin entrar en debate respecto de tales reformas en cuanto a sus objetivos, intencionalidades y resultados bajo los preceptos de la Nueva Gestión Pública (NGP), interesa señalar que en cualquier proceso de transformación política se haya comprendida la cultura particular de la organización y que, por lo tanto, constituye «un componente estructural (...) puede incentivar, frenar u obstaculizar los procesos de cambio» (p. 71).

Los autores señalan que la cultura organizacional comprende un conjunto de modelos mentales relativamente compartidos y estables y, desde su opinión, «difícil de cambiar, ya que cristaliza el aprendizaje acumulado de un grupo humano a lo largo de un período muy prolongado» (p. 71). A partir de esas consideraciones, entienden que tal concepto da cuenta de: I) qué valora la gente y cómo se comporta dentro de la organización; II) el tipo de comportamiento que se alienta y se castiga; III) el grado de compromiso con la organización; IV) el funcionamiento de su engranaje que opera de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y

administración; V) cómo se enfrentan los problemas y cómo se piensan las soluciones; VI) la percepción de la realidad organizacional por parte de sus integrantes; VII) la actitud frente al cambio.

En esa línea de análisis, los autores refieren una investigación que realizaron en el año 2009 con técnicas cualitativas y cuantitativas, a efectos de componer la cultura organizacional de la Administración Pública Central argentina. En aquel momento, identificaron que: I) los «valores laborales básicos» ocupaban un lugar preferente, seguidos de los valores laborales sociales, y con escaso nivel de importancia, aparecían los de reconocimiento y autorrealización; II) se destacaba una percepción de cierta distancia respecto de los centros y ámbitos de decisiones importantes; III) bajo nivel de tolerancia a situaciones de incertidumbre; IV) marcada dependencia de los niveles jerárquicos bajos respecto de los más altos con relación a las definiciones principales sobre las políticas y su ejecución; V) el cambio e innovación organizacional tendían a ser percibidos con desconfianza y en términos de transgresión, y no como el producto de un desarrollo y maduración institucional.

Tales aspectos conducen a los autores a afirmar que la cultura organizacional de la Administración Pública Central constituía, en aquel momento y quizás también actualmente, una organización rígida, poco flexible, muy burocratizada, y que todo ello opera(ba) como un obstáculo ante procesos de reforma y/o modernización de su estructura (Felcman y Blutman, 2020, pp. 74-75).

Algunos de estos aspectos resultan sugestivos para el trabajo de sistematización que se presenta más adelante, en la medida que, en los testimonios de las personas entrevistadas a lo largo de 2020, se observa una elaboración crítica respecto de ciertos rasgos de esa cultura organizacional. Tal mirada se presenta con distancia y necesidad de

buscar medios y estrategias, en pos de su modificación y, por lo tanto, una inclinación a aportar el aprendizaje realizado comprendido en el concepto de *gramática* como un modo de superar las rigideces y «vicios» señalados por los autores.

Abordaje metodológico

Como ya se mencionó, este informe concentra los principales aspectos que compondrían una gramática de la buena dirección deseable para la APN, los que se desprenden de la sistematización realizada en cuatro investigaciones previas (Guimenez, 2020a, 2020b, 2021a, 2021b), en las cuales se procuró identificar y sistematizar qué acciones cotidianas y habilidades resultan convenientes para arribar a aquella.

La perspectiva metodológica que se sostuvo, desde el inicio de esta línea de indagación, acerca de la «buena» conducción concibe dicha tarea en función de «momentos», para referir a que el proceso de investigación teórico-metodológico constituye un plano total general y que, para abordarlo, se definen momentos que guardan unicidad (Minteguiaga, 2003). En ese marco, cada trabajo de campo siguió las mismas pautas y preguntas, direccionadas a agentes estatales con niveles diferenciados de responsabilidad jerárquica en la estructura organizacional, a efectos de recoger su *reflexividad* y avanzar hacia la composición de una suerte de reconocimiento de buenas prácticas condensadas en el concepto de *gramática*.

Entendemos que la reflexividad conforma un marco conceptual oportuno, en la medida que refiere a las descripciones y expresiones de las/los entrevistadas/os sobre la realidad, que no solo informan sobre ella, sino que también la constituyen, y que tal construcción cobra sentido

en el marco del contexto en el que se produce. Es decir, «el código no es informativo ni externo a la situación, sino que es eminentemente práctico y constitutivo. [...] Describir una situación es, pues, construirla y definirla» (Guber, 2001, pp. 45-46).

La particularidad del problema de investigación, planteado a lo largo de esos cuatro momentos de la investigación, requirió la utilización de metodología cualitativa, dado que las técnicas que proporciona posibilitan la producción de información primaria, atendiendo al punto de vista y la *reflexividad* de las/los entrevistadas/os. En ese sentido, sus «voces», a través de la entrevista, se convirtieron en el centro de la exploración en tanto los relatos, percepciones, ideas, emociones e interpretaciones (Sautu, 2003) dieron cuenta de una producción reflexiva en tanto la expectativa sobre quienes conducen equipos se construye y tiene sentido en el marco del campo específico estatal. Al mismo tiempo, esa producción primaria de datos que aportan las entrevistas se constituye en un cúmulo producido a lo largo del tiempo, en torno a un *saber hacer en el Estado*.

La estructura de la entrevista atravesó distintos momentos que permitieron avanzar en la escala de información que se esperaba obtener, por lo que, para identificar las acciones y características que serían esperables en los mandos medios, fue necesario indagar sobre tópicos que hacen a la vida cotidiana en las organizaciones estatales y a través de los cuales cobran cuerpo y forma las políticas en acción. En ese marco, se recorrieron variados aspectos en el intercambio con las/los informantes: el proyecto que sustenta la organización/gestión, el contexto histórico, la estructura organizativa, los procesos de trabajo, las relaciones intersubjetivas y de poder, las condiciones de trabajo, así como el mundo simbólico y cultural de ese campo particular que constituye el Estado (Pagani y Arce, 2017, pp. 65-66).

Tales elementos fueron abordados o surgieron de manera espontánea en el marco de las entrevistas, no todos del mismo modo y en el mismo sentido, sino que adquieren presencia y significado en el marco de las características de cada dependencia estatal y de la particular contextualización en que cobran vida en los relatos de las/los entrevistadas/os. Es decir, la gramática de la buena dirección deseable en la APN se produce en el marco de la mutua imbricación de elementos comprendidos en y atravesados por las siguientes dimensiones:

- I) Procesos de trabajo: refiere al desarrollo de acciones que incluyen información y decisión para el logro de los objetivos institucionales y comprende tanto los procesos formales como informales.
- II) Relaciones intersubjetivas: el ejercicio de las tareas y de los diversos roles compromete la puesta en acción de la personalidad, de identificación con la organización, de tensiones diversas. Y todo ello, en su conjunto, incide sobre los procesos de trabajo, sobre los objetivos del área, etc.
- III) Condiciones de trabajo: refiere a aspectos como los salariales, las condiciones medioambientales de trabajo, la posibilidad de desarrollo profesional y de carrera en el Estado, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, etc.
- IV) Mundo simbólico y cultural: alude a rutinas/procedimientos/interacciones informales que se construyen en el cotidiano en el espacio de trabajo.

En las investigaciones realizadas, se entrevistaron a personas de variadas dependencias de la APN que ocupaban, o lo habían hecho en algún momento anterior, cargos de dirección, coordinación, jefatura de departamento, así como a trabajadoras/es integrantes de equipos de

trabajo. A todas/os ellas/los se accedió a través de una red de contactos³ que permitió identificar potenciales entrevistadas/os y, a partir de ellas/los, replicar la técnica de bola de nieve⁴.

Para acceder a la información que permitiera dar respuesta a las preguntas que orientan la pesquisa, se recurrió a un cuestionario de tipo semiestructurado, el cual constó de una primera parte contextual, que propició armar la situación virtual⁵ de entrevista, para luego formular los interrogantes vinculados al objetivo de la exploración⁶.

El caudal de información recogido fue sistematizado en cada oportunidad atendiendo al universo específico en cada uno de los momentos, lo que dio lugar a la identificación y conformación por separado de las gramáticas que daban cuenta de un conjunto de acciones, habilidades y necesidades relativas a los variados niveles jerárquicos.

En este trabajo se busca sistematizar y cerrar el proceso, al integrar las acciones y habilidades que fueron señaladas en cada momento, a efectos de componer la densidad de un corpus experiencial y propositivo que cristalice y dibuje los contornos y geografías de todas esas gramáticas.

3 Quien realiza esta investigación se desempeña en el Estado hace más de veinte años, lo que le permite acceder a una amplia red de contactos en dependencias nacionales. Otros contactos fueron provistos por autoridades y colegas de la misma Dirección del INAP.

4 Se denomina de ese modo a la estrategia para contactar a potenciales entrevistadas/os, mediante la cual una persona (el/la portero/a) referencia y propicia el contacto con otra para que forme parte del trabajo de campo que la investigación requiere (Fassio, 2018).

5 El trabajo de investigación al que se refiere en este informe comenzó en marzo del año 2020 y, en ese momento inicial, el objetivo era realizar de modo presencial las entrevistas a personas que habían desarrollado experiencia de conducción de equipos. Dado que, desde mediados de ese mes, se decretó el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), nos vimos en la necesidad de contactar a las personas de modo virtual para garantizar la realización de las entrevistas.

6 Los cuestionarios aplicados fueron los mismos en cada trabajo de campo, con leves modificaciones que atendían a las particularidades del universo a entrevistar. En el anexo se adjunta un modelo.

2.1. Acerca de las/los entrevistadas/os

A lo largo de un año, de marzo de 2020 a marzo de 2021, se llevó a cabo un trabajo de investigación basado en la realización de entrevistas a agentes estatales de la APN con distintos niveles de responsabilidad en la conducción y participación en equipos de trabajo, a fines de indagar sus percepciones respecto de qué acciones realizan o serían deseables por parte de funcionarias/os que ocupan lugares en la cadena intermedia de mandos.

Los criterios para acceder a las/los entrevistadas/os fueron dos: el primero referido a que no era necesario encontrarse ocupando el cargo de responsabilidad de conducción en el momento de la entrevista, y el segundo vinculado a que la antigüedad en la APN no fuera menor a cinco años, al entender que una mayor trayectoria en ese espacio permitía un conocimiento acabado de su lógica práctica; se presuponía, además, que en ese transcurso de tiempo sería probable que hubieran atravesado cambio de autoridades aun dentro de una misma gestión (lo que posibilita (re)conocer distintos estilos de conducción).

A lo largo de las cuatro exploraciones, se entrevistó a un total de 59 agentes estatales, 38 mujeres y 21 varones, quienes se desempeñaban, al momento de la entrevista o anteriormente, en los ministerios o dependencias que se detallan a continuación (se puntualiza la cantidad de entrevistas efectuadas en cada caso):

- Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES)⁷ (4)
- Agricultura, Ganadería y Pesca (5)

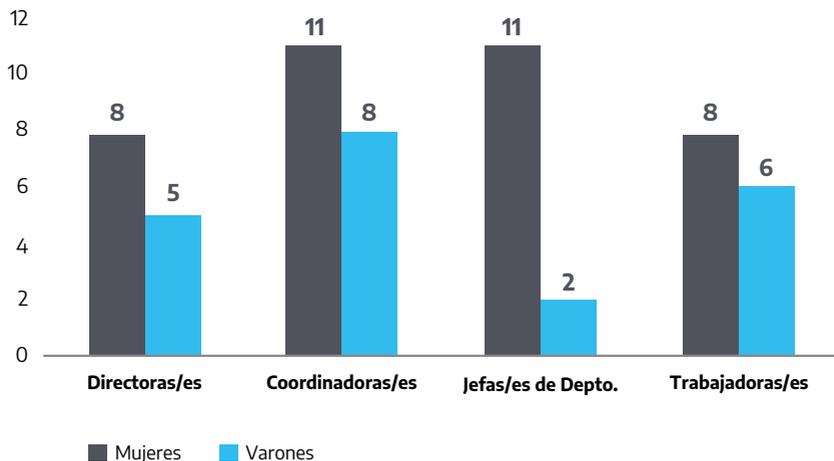
⁷ Si bien ANSES es un organismo descentralizado creado en el año 1991 y no reviste carácter de ministerio, se decidió incluir entrevistas a funcionarias/os de este organismo por la gravitación que este tiene en un área sectorial muy significativa de la política social.

- Ambiente y Desarrollo Sostenible (1)
- Cultura (4)
- Desarrollo Productivo (1)
- Desarrollo Social (8)
- Economía (6)
- Educación (5)
- Interior (1)
- Jefatura de Gabinete (7)
- Justicia y Derechos Humanos (2)
- Presidencia (2)
- Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (3)
- Salud (4)
- Trabajo, Empleo y Seguridad Social (5)
- Turismo y Deportes (1)

2.1.1. Distribución según posición en la estructura jerárquica

La cantidad de personas entrevistadas por cargo jerárquico y género, en cada trabajo de campo realizado, queda establecida en el siguiente gráfico:

Distribución por cargo jerárquico y género



2.1.2. Antigüedad en el Estado

Treinta personas contaban con una antigüedad de entre 16 y 25 años; once de ellas manifestaban una antigüedad que se extiende en un rango de 26 a 40 años, mientras que las dieciocho restantes reportaban un período que iba desde 6 hasta 15 años.

Antigüedad promedio



2.1.3. Nivel educativo

La pregunta acerca de la formación educativa de las/los entrevistadas/os arrojó los siguientes datos:

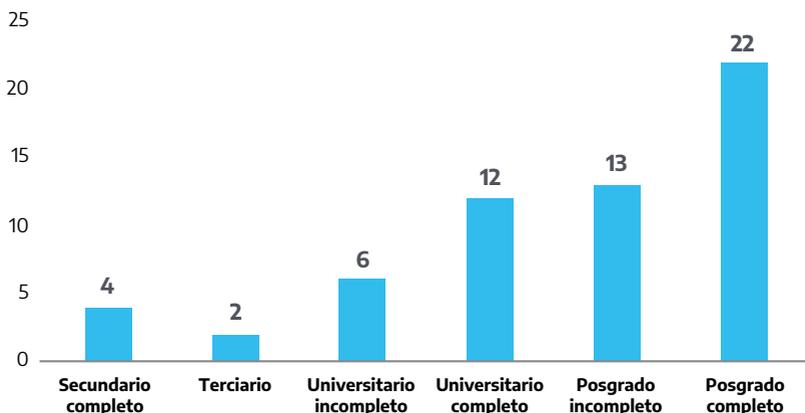
Solo cuatro personas contaban con estudios secundarios completos, aspecto que posteriormente buscaron enriquecer a través de la inscripción en cursos de especialización en el INAP, así como de diplomaturas relacionadas con el área en la que prestan funciones.

Lo mismo puede decirse para otras dos personas que contaban con estudios terciarios, en el sentido de que, a partir de sus inserciones como trabajadoras/es estatales, se propusieron profundizar el conocimiento de algunos aspectos vinculados a sus tareas cotidianas inscribiéndose en diplomaturas.

En lo que refiere a estudios universitarios, una persona se encontraba cursando una carrera de grado, cinco manifestaron haber comenzado a estudiar sin haber logrado finalizar y doce de ellas completaron dicho nivel.

En cuanto a los estudios de posgrado, veintidós personas habían completado ese nivel satisfactoriamente, mientras que trece adeudaban la tesis para acceder al título o se hallaban cursando en el momento de la entrevista.

Nivel de instrucción alcanzado



2.1.4. Relación contractual con el Estado

Del total de personas entrevistadas, se desprende que aquellos casos que cuentan con más antigüedad, en general, forman parte de la planta permanente⁸ estatal, aunque no hayan concursado para el cargo de dirección que desempeñan o desempeñaron. Es decir, concursaron para ingresar a la planta como agente estatal sin responsabilidades jerárquicas. Salvo en algunos pocos casos (hallados en el primer trabajo de campo), las/los directoras/es habían concursado para desarrollar tal función. Esta situación puede ser extensiva para la mitad de las/los entrevistadas/os.

La otra mitad se encuentra comprendida en la condición laboral de «contratados»⁹ por artículo 9º de la Ley Marco y personal transitorio en plantas no permanentes, lo que implica que, dada tal situación, firman contrato al inicio de cada año. A ello se agrega que, en algunos casos, desempeñan o desempeñaron tareas relativas a coordinación/dirección sin un reconocimiento salarial de la función y sin la perspectiva de acceder a un concurso para regularizar la condición contractual.

8 En la Argentina se denomina de esa forma a aquellas/llos trabajadoras/es estatales cuyo vínculo contractual con el Estado es por tiempo indeterminado. Antes de las reformas estructurales implementadas durante la década de 1990, tal modalidad era la única posible para todas/os las/los trabajadoras/es (salvo los cargos puramente políticos).

9 A partir de las reformas introducidas en los años noventa, se habilitó la posibilidad de incorporar trabajadoras/es técnicos y administrativos a través de contratos a tiempo determinado a plazos (6, 12 meses). Dicha modalidad sufrió algunas modificaciones en el período 2003-2015, momento en el que se mejoraron las condiciones laborales de estas/os trabajadoras/es a partir del reconocimiento de todos los derechos a los que acceden las plantas permanentes, excepto el de la estabilidad indefinida. Por lo que, actualmente, revistar el carácter de «contratada/o» requiere firmar un contrato de trabajo cuya renovación anual queda sujeta a la decisión de las autoridades competentes.

3. Hacia una composición agregada de la buena dirección

La pregunta que recorrió las cuatro investigaciones realizadas radicó en qué acciones cotidianas y habilidades se destacan como relevantes para desarrollar una buena dirección. El aspecto que varió en cada abordaje fue la perspectiva reflexiva de las/los respondentes, dada por su lugar en la estructura jerárquica de la APN y por la cultura organizacional de la dependencia de pertenencia.

A continuación, se detallan las acciones (punto 3.1), las habilidades (punto 3.2) y las necesidades (punto 3.3) que se reconocen como nodales para llevar a cabo una buena dirección deseable. Esas tres variables se constituyen en los contornos y geografía de la *gramática de la buena dirección deseable* que se grafica en las conclusiones.

3.1. Acciones que conducen a una buena dirección en el Estado

En una mirada global de todos los trabajos de campo efectuados en torno a la pregunta sobre cuáles acciones serían deseables como camino para desarrollar una buena dirección, se destacan los siguientes aspectos:

- El vínculo con el equipo de trabajo.
- La planificación participativa.

3.1.1. La relación con el equipo de trabajo

En todas las investigaciones realizadas, el aspecto más reiterado y jerarquizado por parte de las/los entrevistadas/os para pensar y programar una buena dirección residió en la relación con el conjunto de personas que conforman el área, fundamentalmente en lo que concierne a «construir un equipo».

Tanto quienes ejercieron cargos de responsabilidad como las/los propias/os trabajadoras/es destacan que es necesario que las/los jefas/es dediquen un tiempo efectivo para conocer a cada una/uno de las/los integrantes, sus trayectorias, sus fortalezas y debilidades, sus *expertises* y, en función de ello, identificar y dar la oportunidad de que, en la medida que los tiempos lo permitan, la gente pueda dedicarse en lo cotidiano a realizar aquella actividad en la que sus aportes resulten más significativos para el cumplimiento de los objetivos programáticos.

Los testimonios de las/los entrevistadas/os incorporan, en la narrativa de la buena dirección, la importancia que otorga el conocimiento acabado de cada una/uno de las/los integrantes, dado que posibilita comprender que las personas no funcionan del mismo modo, ni tienen idénticos ritmos de trabajo, ni cuentan con las mismas habilidades. De ello resulta que parte de la labor que debe/debiera realizar una/un buena/buen directora/tor es arribar a una distribución de tareas que ponga en diálogo los objetivos del área con esos diversos saberes, capacidades e, incluso, expectativas de desarrollo personal y profesional. Entonces, tal distribución armonizará los intereses tanto individuales como colectivos y, al mismo tiempo, redundará en alcanzar mejores resultados.

En ese marco, se mencionan algunas estrategias para mantener movilizado e incentivado al grupo en lo que refiere a la dinámica cotidiana de trabajo como la rotación en las tareas, que posibilita realizar nuevos aprendizajes,

o *cambiar de aire*, por si sobreviene algún tipo de aburrimiento con la labor que se desarrolla, así como conocer el desempeño de cada quien en los distintos lugares en que el área se organiza.

Las/los entrevistadas/os sostienen que respetar los saberes y trayectorias de las personas que integran el equipo y atender a que todas/os tengan una tarea asignada resulta relevante, ya que no es saludable que, por ciertos déficits o aprendizajes más lentos que determinadas/os integrantes pudieran tener, resulten excluidas/os del diagrama de trabajo. Cuando se producen situaciones cercanas al ostracismo organizacional¹⁰, se afecta el clima de trabajo, por lo que es desaconsejable. En aquellos casos en que, a pesar de los intentos por incorporar a todas las personas al trabajo colectivo algunas resultan esquivas a dicha dinámica, se debe trazar un plan especial para que puedan integrarse. Si ese intento fracasa, se las/los invita a que puedan encontrar su realización personal y profesional en otras áreas de la APN.

La capacidad de escuchar al equipo, prestarse al diálogo y dejar abierta (literal y simbólicamente) la puerta resulta otro elemento significativo para alcanzar una buena dirección, en la medida que tal apertura propicia intercambios horizontales en todo momento y genera un sentimiento de *confianza* respecto del trabajo que cada quien pueda realizar. Este aspecto es señalado como central para esa función, dado que permite encontrar un punto de equilibrio en la delegación de tareas y su control y supervisión. Dado que esta habilidad refiere de modo específico en que se despliega la comunicación, será desarrollado más ampliamente en el punto 3.2.

¹⁰ Se denomina de ese modo a «cualquier comportamiento, real o percibido, mediante el cual un grupo social aísla, ignora, rechaza o excluye a un individuo bajo el argumento de una transgresión, omisión, amenaza y ofensa grave a los valores, cultura, códigos, usos y costumbres de una organización» (Estévez, 2020, p. 14).

La generación de un clima laboral respetuoso y de horizontalidad promueve un intercambio sinérgico entre las/los integrantes del grupo, en la medida que no hay temor a manifestar las opiniones, al interiorizar la idea de que estas serán bien recepcionadas y atendidas tanto por las/los pares como por quien lleva adelante la conducción.

Además de lo anterior, el buen clima y la generación de confianza contribuyen a que las personas que conforman el área respondan rápida y de modo eficiente a las solicitudes de quien lleva la jefatura. Al mismo tiempo se menciona que, además del buen trato, la paciencia y la comprensión, es preciso *no abusar* del lugar de poder que se ocupa, quizás, por un tiempo transitorio.

Otro elemento que aportan las/los entrevistadas/os es que es recomendable no ejercer un rol de jefa/fe *castigador* cuando surgen equivocaciones, elevando el tono de voz o tomando algún tipo de represalia. En ese sentido, se destaca que, más que infundir temor, la posibilidad de aprender de los errores deviene un factor eficaz para el aprendizaje individual y del equipo. Además, se observa cierto acuerdo en torno a que es preciso desplegar cierta plasticidad en el vínculo y manejo de tales situaciones, apelando a tácticas y recursos según la ocasión y las personas involucradas, ya que no es posible abordar los asuntos problemáticos de modo homogéneo, con las mismas respuestas, ni voces/corporalidades idénticas para todos los casos.

A su vez, las/los entrevistadas/os manifiestan que resulta valioso demostrar «reconocimiento» respecto de los logros tanto individuales como colectivos. Y que cuanto más público sea, más valorado será por las/los coordinadas/os. Ante la falta de incentivos económicos, o incluso más importantes que ellos, la visibilización pública ante las autoridades y las/los compañeras/os de trabajo se presenta como una buena estrategia

en tanto compromiso con el área, con la APN, con quien conduce y entre los pares.

Por una parte, en los distintos relatos se destaca la importancia de prestar atención, tiempo y empatía respecto de los reclamos del equipo en torno a las tareas cotidianas, al espacio de trabajo y al salario. Los mandos medios expresan un grado alto de involucramiento con ese aspecto, dado que las condiciones contractuales en la APN, sobre todo para quienes revistan en el SINEP¹¹, no son las ideales. A esto se agrega que el promedio salarial al que acceden las/los trabajadoras/es se encuentra por debajo de otros escalafones¹², por lo que la retribución puede desincentivar la ejecución de las tareas y los objetivos programáticos. Entonces, entienden que ese factor no le hace justicia a la importancia del trabajo en la APN, por lo que, aun cuando no cuentan con demasiadas herramientas para responder, en tanto ello depende de la normativa que rige el empleo público y de decisiones de los superiores (en lo que refiere a las categorizaciones), el hecho de mostrar empatía con ese tipo de reclamos se ubica en el piso de actitudes que debe tener la/el responsable a cargo de la conducción.

Algunas/os entrevistadas/os mencionaron que, antes del año 2016, buscaban compensar las disparidades y los bajos salarios con *premios* simbólicos, como pequeñas dosis de tiempo libre una vez al mes. A partir de ese año, y en virtud de algunas disposiciones establecidas por la gestión del gobierno de Cambiemos¹³, tal posibilidad fue imposible de aplicar, por lo que, en el marco de las estrategias que tienen a mano,

11 El Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) argentino es el escalafón que rige la carrera administrativa/profesional. Regula/enmarca las negociaciones entre la Administración Pública Nacional y los sindicatos del sector.

12 La disparidad salarial entre los diversos escalafones que comprende la APN se aborda en el *Informe Trimestral de Empleo Público* (Grottola, 2021).

13 En el período 2015-2019, ascendió a la gestión gubernamental una alianza electoral denominada Cambiemos, la cual se hallaba conformada por Propuesta República (PRO), la Unión Cívica Radical (UCR) y la Coalición Cívica. Su candidato a presidente fue Mauricio Macri.

buscan incentivar con otras herramientas, como aliento a la capacitación y formación continua.

Por otra parte, las/los trabajadoras/es entienden que los aspectos vinculados a los niveles salariales y contractuales no dependen de sus autoridades inmediatas, por lo que valoran el hecho de que se muestren comprometidas con el tema.

Los reclamos vinculados con las tareas cotidianas son más fáciles de resolver, en tanto se hallan directamente relacionados con las decisiones de quien dirige, por lo que la rotación en el conocimiento y ejercicio de tareas contribuye a que cada integrante pueda identificar cuál es la que más le gusta hacer, y esa es una información que quien conduce debe ser capaz de construir.

Asimismo, las/los entrevistadas/os esgrimen que, en general, no cuentan con la posibilidad de elegir al grupo de trabajo, sino que este es preexistente a quien llega a desempeñar funciones de responsabilidad. O bien, reciben personal asignado por autoridades superiores, sin margen de ninguna evaluación. Por ello, a lo largo de sus trayectorias en la función, se dedicaron a *buscarle la vuelta* para que todas/os se encuentren cómodas/os y se involucren en las tareas del área. En ese sentido, dedicar tiempo y esfuerzo a aquellas/llos trabajadoras/es que no se adecuan a los ritmos y tareas, posibilita hallar puntos de resolución consensuados en los que la gente puede sentirse realizada o en sintonía con el equipo y, por lo tanto, sentirse escuchada/do y valorada/do. Cuando ello no es posible, se facilita el pase a otro sector en donde las personas puedan sentirse útiles e interesadas/os. Este último aspecto es señalado también por parte de las/los trabajadoras/res, quienes consideran que, cuando se agotan los incentivos para permanecer en el área, acceder a la posibilidad de solicitar otro destino se constituye en un factor atractivo.

Dado que, en general, quienes asumen puestos de responsabilidad suelen arribar a sus funciones con algún grupo de «confianza», las/los trabajadoras/es aluden que las/los directoras/es tienen derecho a ello, pero que debe ser transparentado ante todo el equipo para evitar malestares. Se menciona que es deseable que esas personas busquen integrarse al resto del grupo, ya que permanecer como un cuerpo de élite distante del resto, no contribuye a generar un buen clima de trabajo. En este sentido, se destacan situaciones incómodas en las cuales las/los miembros de confianza muestran «recelo» respecto del grupo conformado, aspecto que, a lo largo de las gestiones, no siempre es resuelto de manera satisfactoria. Ante este último aspecto, las/los directoras/es mencionan que han evitado «su» gente de confianza y apostado por ser respetuosos de la historia del área y del grupo de trabajo.

Finalmente, se recalca la importancia de que los mandos medios compartan momentos de distensión con el grupo de trabajo que contribuyen a generar intercambios y fortalecer los vínculos.

3.1.2. La planificación participativa

Entre las acciones que se mencionaron como significativas a efectos de desarrollar una buena dirección, se destaca la necesidad de *planificar* los pasos a seguir, contemplando la activa participación del equipo de trabajo, así como de otros actores no estatales.

Las/los entrevistadas/os aludieron a la necesidad de llevar a la práctica los dos componentes que Felcman y Blutman (2018) establecen para definir la *planificación estratégica participativa*: el *trabajo metodológico* para identificar puntos de partida y puntos de llegada esperables, y la deseable y enriquecedora *participación* de actores e intereses sociales relacionados con las áreas temáticas. Esta última arista requiere considerar las voces de distintos actores involucrados con las políticas,

no solo los más cercanos, sino también otros *externos* al programa, que pueden ser del mismo u otro ministerio, o de la sociedad civil.

El poder llevar a cabo una planificación de ese tipo implica para quien conduce que, además de conocer a cada integrante, despliegue la capacidad de involucrar a quienes la conforman en la discusión y toma de decisiones técnicas que hacen al cumplimiento de los objetivos. En ese sentido, se explicita que si los mandos medios no acuden a ese tipo de estrategias, no están pensando en el buen funcionamiento del área y son las/los trabajadoras/es quienes pueden establecer las posibilidades efectivas y dificultades/límites para llegar a buen puerto con las metas propuestas.

Tal dinámica participativa implica el manejo de una cierta horizontalidad, lo que no debe confundirse con un margen borroso de la autoridad, sino que debe ir acompañada de firmeza y establecimiento de límites en momentos específicos.

La dinámica participativa propicia arribar a un punto en el cual dirigidas/os y directoras/es se permitan aprender de los errores. Aceptar la palabra o el criterio de la/del otra/o como un mejor camino que el que propone el/la coordinador/a es señalado, asimismo, como un elemento enriquecedor y bien valorado por las/los conducidas/os. Algunas/os entrevistadas/os aluden que debieron coordinar equipos compuestos por profesionales muy capacitados y de experiencia mayor que la propia, lo que requirió de *humildad* para considerar tales trayectorias y saberes.

En definitiva, las acciones que las/los entrevistadas/os mencionan como nodales para desarrollar una buena dirección refiere a una suerte de espíritu de cuerpo y «mente colectiva», en el sentido que lo conceptualiza Gore:

Que la organización sea capaz de aprender no depende tanto de cada una de las personas que la forman, sino de los vínculos que esas personas tengan entre sí. Depende de si se respetan como para escuchar y atender a lo que diga una persona que trabaja y piensa distinto, que puedan discutir posibilidades o intentar juntos lo que podría hacerse, aunque aún no sea factible, por ejemplo. Estos vínculos son la mentalidad, la mente colectiva, de la organización. La mente colectiva no es un objeto, es una forma de relacionarse, que puede ser inteligente en algunos casos y tonta en otros. Así, una organización donde la gente se respeta y escucha, no importa cuánto se pelee, tendrá una mente colectiva más desarrollada y será más inteligente y tendrá más posibilidades de aprendizaje que otra donde predominan el miedo y la desconfianza (2020, p. 82).

3.2. Habilidades deseables para una buena dirección deseable

Otra pregunta realizada a las/los entrevistadas/os tenía el objetivo de recoger qué habilidades y competencias resultan deseables y oportunas para desempeñar una buena dirección. No se ofreció para ello ninguna definición, sino que se propició la instancia de que las/los respondientes contestaran a partir de su propia definición y aprendizaje, al entender que las competencias se expresan en la acción (CLAD, 2016).

En primer lugar, la habilidad más referida en todas las investigaciones fue la *capacidad de escuchar* y propiciar un diálogo armonioso, como un aspecto que define y caracteriza a alguien que lleva adelante una buena dirección. Tal habilidad se despliega tanto hacia el equipo de trabajo inmediato como hacia otros actores inter y extradependencia.

Se hace referencia a que el ejercicio de tales aptitudes requiere de templanza, paciencia y tolerancia, para habilitar un espacio de escucha

atenta e intercambio fluido y horizontal, en el que todas/os las/los integrantes puedan expresarse con libertad. Ese ejercicio cotidiano comprende la capacidad de aceptar todas las opiniones, incluso aquellas que no coincidan con las de la/del propia/o directora/tor.

Como se mencionó en el punto anterior, las/los entrevistadas/os sostienen que aquellas/llos deben tomarse el tiempo para conocer a la gente de su equipo, por lo que, en términos de las habilidades que se requieren para ello, la escucha atenta permite arribar a un conocimiento acabado sobre cada integrante, lo que a su vez redundará en tomar buenas decisiones sobre el rol y la tarea que ejerce cada quien.

Otra habilidad destacada es la capacidad de *liderazgo* para motivar al grupo de trabajo, en pos de fomentar y lograr que se sientan parte de la gestión, para marcar de modo claro los objetivos, a partir de la habilitación del diálogo, la solidaridad y una labor mancomunada. Este aspecto se encuentra muy relacionado con otra habilidad referida, que es la de mantener una buena comunicación, compartiendo la información justa y necesaria sobre las decisiones y los lineamientos, que permitan comprender el para qué y el cómo las finalidades del área se enlazan con los lineamientos macro de la organización. En este sentido, la transparencia en el manejo de la información y las decisiones constituye un elemento de singular importancia que posibilita/replica un trabajo armónico y en equipo.

Asimismo, se menciona la habilidad para detectar malestares, tanto en el trato cotidiano como a través de miembros que tienen buen diálogo con sus colegas y con la conducción. No dejar pasar situaciones molestas permite actuar a tiempo y generar un vínculo de ida y vuelta con las/los subordinadas/os para que se sientan reconocidas/os y consideradas/os, al tiempo que posibilita tomar decisiones oportunas.

La capacidad de *trazar empatía*, prestar un *trato respetuoso y amable*, mantener horizontalidad en la realización de las tareas cotidianas, son vistos por las/los entrevistadas/os como un puente para la generación de un buen clima de trabajo. Estas diversas habilidades se manifiestan en los testimonios como elementos «obvios» para alguien que espera desarrollar una gestión de calidad, pero no siempre constituyen aptitudes presentes en las/los funcionarias/os que asumen tal responsabilidad.

El ejercicio de las habilidades recién mencionadas requiere del manejo de cierto equilibrio para manejarse con *flexibilidad*, pero también con *firmeza*. La primera se menciona como un elemento medular para aceptar que la propuesta y el criterio de alguien del equipo puede resultar mejor alternativa para la ejecución de una tarea que los de quien dirige, y para darse un tiempo para investigar distintas opciones frente a dificultades que pudieran surgir. En tanto que la firmeza se manifiesta como necesaria para fijar límites y *saber decir que no*, tanto respecto de las tareas del área como sobre otro tipo de situaciones referentes al grupo.

En clara vinculación con el punto anterior, los testimonios aportados por las/los entrevistadas/os dan cuenta de que en la construcción del equipo ocupa un lugar destacado la habilidad que las/los directoras/es despliegan para *comunicar* todo lo referido al área que se conduce. Ello supone que los objetivos sustantivos y las tareas solicitadas para arribar a los resultados esperados deben estar claros para todas/os las/los integrantes en la medida que posibilita que las/los trabajadoras/es se sitúen y sientan parte del proceso general que se desarrolla en la organización de referencia.

Poner en perspectiva político-estratégica la envergadura de la tarea que se realiza resulta central para comprender las implicancias que acarrea su no ejecución o su mal cumplimiento, ya que afecta de manera negativa los objetivos de la gestión de gobierno, por un lado, y a la población objetivo, por

el otro. La capacidad de transmitir la trascendencia de la tarea individual y colectiva actúa como un incentivo para la ejecución y respuesta cotidiana. Se menciona al respecto que algunas tareas rutinarias pueden conducir a cierta desmotivación por parte de las/los trabajadoras/es, y que ello puede deberse a que no se vislumbra la importancia que tal tarea adquiere en el marco general.

En menor medida, se refirió que los mandos medios deben tener la capacidad de articular y manejar las presiones que reciben desde las máximas autoridades. Como parte del aprendizaje que experimentaron a lo largo de sus trayectorias, las/los entrevistadas/os manifiestan que, si bien es sustantivo mantener informado a las/los conducidas/os, resulta preciso saber gestionar el qué se solicita, en qué momento y de qué forma.

El riesgo de transmitir las solicitudes tal como son recepcionadas puede provocar malestar. Por ello, se requiere de un despliegue especial para traducir lo más urgente de una forma que no genere nerviosismo ni cambie los estados de ánimo; esa traducción permitirá sostener un clima de trabajo equilibrado. Quien coordina se transforma en una figura que concentra esa presión, pero no la transmite de modo literal, por lo que debe administrar su carácter, su lenguaje corporal y verbal, para no canalizar tales presiones en su vínculo con el equipo.

Por último, cabe mencionar que las habilidades de saber escuchar, promover el diálogo y la participación, ejercer la empatía, desplegar una buena comunicación, son referidas por las/los entrevistadas/os con una particularidad: no deben portarse «naturalmente», sino que se pueden aprender. Esta apreciación fue aludida, sobre todo, por personas que estaban ejerciendo o habían ejercido el rol de conducción, quienes en el transcurso de esa responsabilidad identificaron que adolecían de

ciertas herramientas para el manejo de la grupalidad. Tal apreciación no es compartida de manera cabal por las/los trabajadoras/es, en tanto algunas/os de ellas/llos mencionan que ciertas habilidades no se aprenden.

En definitiva, las habilidades de liderazgo, comunicación y empatía resultan centrales para llevar a cabo una buena dirección por el efecto multiplicador que una gestión de ese tipo puede derramar en el equipo de trabajo, respecto de los objetivos del área y, en definitiva, para el conjunto de la organización estatal.

3.3. Necesidades para una buena dirección deseable

En este punto, se detallan aspectos surgidos en el marco de las entrevistas, que ofician como elementos imprescindibles para la composición de la gramática de la buena dirección.

3.3.1. Estabilidad en el puesto

En la APN de la Argentina, cuando se producen recambios gubernamentales —cada cuatro años—, se produce una sustitución en prácticamente toda la cadena jerárquica de mandos, lo cual repercute en los procesos y abordajes de las diversas áreas y programas.

En virtud de ese aspecto, se consultó a las/los entrevistadas/os qué opinión les merecía la permanencia de los mandos medios por lapsos acotados, y si consideraban que algunos de esos lugares en la estructura estatal debían contar con estabilidad para ocupar funciones de responsabilidad.

La reacción a esta pregunta en las cuatro investigaciones fue, en principio, de cierta duda. Luego de meditar unos minutos la respuesta,

pudo observarse cierto consenso en torno a que, para el caso de las direcciones simples, resultaría oportuno que pudieran permanecer en sus cargos más allá de los cambios de gestión. Asimismo, se menciona la necesidad e importancia que podría adquirir el acceso a esas instancias de conducción a través de concursos que debieran renovarse con cierta periodicidad, de tal manera que permitan un acceso meritocrático y una evaluación respecto de lo realizado.

Como un tema pendiente en el Estado, se menciona la producción/construcción sistemática de cuadros político-técnicos, identificados con lo público-estatal, concedores del Estado y su normativa, que sepan conducir equipos, que (re)conozcan la historia de la(s) dependencia(s) y que guarden una *memoria institucional*. Estas distintas habilidades/competencias/capacidades no necesariamente se traen consigo a modo de un talento natural, sino que pueden constituir el resultado de un aprendizaje organizado desde el propio aparato estatal.

Lo antes dicho se refuerza en el caso de pensar los lugares de coordinaciones y jefaturas de departamento, ya que las características de esos puestos conciernen a la ejecución «técnica» de las políticas, y se destaca la «no politicidad» del rol en sentido estricto. Se enfatiza que la deseable estabilidad en esos puestos tendría que construirse a partir de revalorizar el aprendizaje sistemático, medular y particular que las personas que desempeñan tales funciones en el Estado logran realizar a lo largo del tiempo. El saber hacer acumulado a lo largo de ese proceso no suele sistematizarse, lo que resulta un déficit en tanto las/los funcionarias/os que asumen responsabilidades en el marco de las nuevas gestiones necesitarían conocer y comprender lo hecho y lo específico de la APN para potenciarlo. A la par de esto último, se alude que, en algunas ocasiones, las personas arriban al ámbito estatal con el «síndrome del fundador», al pensar que inventan procesos y acciones o

que la historia comienza con sus gestiones, al desconocer lo actuado y la historia institucional y programática.

En la misma línea de reflexión, se agrega que «dejar ir» a las/los coordinadoras/es/directoras/es/jefas/es de departamento vacía la organización de conocimiento producido, en la medida que son portadores de la memoria institucional producida en ese camino; por eso, su «no estabilidad» redundante en un empobrecimiento de la gestión del Estado.

No obstante lo anterior, se aduce que, si bien la estabilidad es un factor que es preciso atender, los cambios pueden resultar saludables, por lo que habría que encontrar un punto de equilibrio entre conformar un cuerpo de funcionarias/os de carrera para capitalizar sus saberes y aprendizajes y la posibilidad de rotación que oxigene las áreas y los equipos. Tal variabilidad en los cargos tendría que darse de forma que la memoria institucional no se evapore y puedan ser capitalizadas las prácticas y los aprendizajes construidos. Algunas/os entrevistadas/os se pronunciaron a favor de los cambios para que nadie piense que tiene el «sillón» comprado y de la necesidad de «evaluar» a las/los funcionarias/os al término de su gestión para, en virtud de ello, decidir su continuidad.

En el trabajo de investigación efectuado entre personas que ocupaban cargos de jefas/es de departamento (Guimenez, 2021b), se identificó una postura crítica respecto de la «politización» que observaban en el nombramiento de mandos medios producidos en los últimos veinte años. Se entendía que la designación de personas en tales puestos se efectúa de acuerdo a la pertenencia político-partidaria cercana a la gestión de gobierno que resulta triunfante en las urnas. Lo cuestionable desde su perspectiva es que la designación así realizada atenta contra la continuidad de los lineamientos políticos en el largo plazo, afectado por la corta perdurabilidad que estos adquieren.

En ese mismo trabajo de campo, las/los entrevistadas/os observaban que la «politización» que señalan para la designación de funcionarias/os de nivel intermedio confluye con la ausencia de un sistema de premios y castigos que posibilite «reconocer» a aquellas personas que muestran compromiso con su trabajo en tanto «vocación de servicio». En ese marco, la posibilidad de postular a alguien para un cargo de responsabilidad y conducción se avizora como un potencial incentivo. La línea de reflexión es que si esos lugares son ocupados solo bajo el criterio de la cercanía a un determinado espacio político-partidario, quedan pocos motivos para el esfuerzo cotidiano pasible de ser reconocido.

Para el caso de las áreas de índole administrativa/técnica que ofician de apoyo a las sustantivas¹⁴, como Asuntos Jurídicos, Contabilidad o Recursos Humanos, no caben dudas respecto de que su estabilidad no solo es deseable, sino necesaria, en virtud de que sus objetivos se encuentran muy pautados por normativas propias del Estado que es preciso cumplimentar, y no suelen sufrir transformaciones, aunque la gestión política de los asuntos de gobierno sea susceptible de recambio.

Para aquellas identificadas como sustantivas, que expresan los lineamientos de política pública que pretende impulsar cada gestión de gobierno y en las cuales, además, se juegan otros factores como la confianza, es más claro que las/los funcionarias/os estén sujetas/os a recambio. Este aspecto surgió con mayor claridad en el trabajo de campo realizado entre las/los trabajadoras/es.

Por último, se destaca la necesidad de construir una carrera de la administración pública profesionalizada dentro del Estado u organizada por este, con el objetivo de formar equipos y preparar recursos humanos,

¹⁴ Se denomina de ese modo a aquellas áreas a través de las cuales se definen y ejecutan los objetivos de política pública de una determinada gestión de gobierno.

que puedan asumir puestos de conducción cuando las condiciones lo permitan.

3.3.2. Sobre la capacitación

La pregunta realizada a las/los entrevistadas/os acerca de si consideran necesario que los mandos medios atraviesen alguna instancia de capacitación al momento del nombramiento o en el transcurso de esa actividad, en general, presentó cierto acuerdo. En todos los trabajos de campo, se alegó que generar instancias de este tipo puede ser interesante para apoyar la función y proporcionar herramientas que no necesariamente se «portan de modo natural», pero que tampoco el ejercicio de la función depende de forma integral de tal instancia.

Efectuada la aclaración sobre el tema, se consultó a las/los entrevistadas/os en qué áreas temáticas consideran importante las instancias de capacitación *ad hoc*. De ello, se destaca que sería oportuno encarar acciones respecto de:

- 1) Reforzar el rol de liderazgo. Para motivar/conectar lo macro con lo micro, para aportar elementos que contribuyan a tratar bien a las personas que componen el grupo de trabajo, a considerarlas, a *no creerse el lugar* y a encontrar el límite entre ser amigable y compartir momentos de distensión, y la necesidad de tomar decisiones y dar órdenes que deben ser cumplidas, a motivar a través de distintas estrategias.
- 2) Aprender a construir un equipo de trabajo, en la medida que constituye algo más que un grupo de personas que comparten un espacio físico. Alcanzar ese estatus implica una densidad que requiere permanente construcción, de respeto de las opiniones y de aprendizaje en la diferencia. Por ello, podría resultar significativo la incorporación de tópicos que permitan atender

al manejo de la grupalidad, a identificar de qué modo y cuándo comunicar, a fomentar canales de diálogo y escucha, a innovar en la ejecución de las políticas y la dinámica de trabajo.

- 3) Manejo de equipo y resolución de conflictos. Dado que en cualquier grupo humano surgen diferencias de perspectivas a propósito de las actividades cotidianas, como de la convivencia que implica compartir un espacio de trabajo, las/los entrevistadas/os manifiestan que es necesario adquirir herramientas para encontrar puntos de resolución consensuados a esas situaciones, las que no se pueden manejar de manera homogénea.

A lo antes mencionado, un conjunto de entrevistadas/os agrega que sería provechoso generar espacios de *acompañamiento* en los cuales los mandos medios compartan momentos con pares que realizan la misma función en la misma u otra dependencia. Escuchar e intercambiar experiencias sobre cómo se resuelven problemas de la práctica cotidiana del rol en otros contextos institucionales permitiría asistir a un aprendizaje y contención para una función que *se desarrolla en soledad*.

Para aquellas áreas de apoyo a las sustantivas, en las que el conocimiento y manejo de la normativa resulta central para una buena ejecución de las tareas, se observa cierto consenso acerca de que una instancia de formación/capacitación sobre tal aspecto no podría estar ausente.

Conclusiones

El trabajo de investigación desarrollado a lo largo de este año tuvo el objetivo de identificar, recuperar y poner en valor la práctica de personas que han ejercido el rol de mandos medios en la Administración Pública Nacional de la Argentina. Para ello, se recogieron datos primarios a partir de la realización de entrevistas a personas que desempeñaban o lo hicieron en algún momento de sus trayectorias en la APN, funciones correspondientes a conducción y a trabajadoras/es sin personal a cargo (Guimenez, 2020a, 2020b, 2021a, 2021b).

El análisis agregado de los resultados de cada una de esas investigaciones permite arribar a una *gramática de la buena dirección deseable* en la APN, para referir a la estructura o marco conceptual que guía las prácticas y que aprehende tanto las capacidades/los conocimientos profesionales en una determinada área (un saber saber) como el manejo (y producción) de una técnica vinculada a la lógica práctica de ese campo (un saber hacer), que incluye la vinculación con el equipo de trabajo inmediato (un saber convivir) y que abarca también un conocimiento acabado de los valores, las normas y la cultura organizacional.

Esa gramática deseable fue manando de los testimonios a partir de las preguntas formuladas y a través de las cuales se recorrieron los procesos y las condiciones de trabajo, las relaciones conductoras/es-conducidas/os y el mundo simbólico y cultural que caracteriza el espacio laboral estatal.

¿Cuáles son los contornos de esa gramática de la buena dirección deseable? A grandes rasgos se compone de:

- 1) un conjunto de *acciones* orientadas a construir/sostener un equipo de trabajo, un «nosotros», para lo cual es preciso tomarse el tiempo para conocer detalladamente a las personas que lo

componen, reconociendo sus trayectorias y saberes. Asimismo, se destaca la necesidad de que las tareas sean distribuidas de modo equitativo, apelar a una comunicación fluida y transparente, en el sentido de que todas/os sepan qué se hace y con qué objetivo, y mostrar interés y compromiso con las condiciones laborales de las/los trabajadoras/es. Reconocimiento de los logros laborales del equipo, así como momentos no burocráticos compartidos que contribuyen a consolidar el espíritu de cuerpo.

- II) un conjunto de *habilidades blandas* centradas en saber escuchar, hacer circular la palabra en instancias de participación horizontal, incentivar tanto para el trabajo cotidiano como para el desarrollo de las carreras profesionales, desplegar un trato amable y respetuoso, tomar los errores como instancias de aprendizaje, así como flexibilidad y firmeza para tomar decisiones.
- III) la necesidad de que existan *instancias de capacitación* en distintos momentos: al inicio de la gestión (como una especie de inducción respecto del conocimiento de la APN), durante la gestión (cursos vinculados al desarrollo de estrategias para movilizar habilidades blandas), de acompañamiento en tanto ámbitos de encuentro con pares que permita conocer otras estrategias para llevar adelante la tarea (a modo de comunidades de práctica) y para el manejo de las relaciones humanas. Asimismo, se destaca la importancia de mantener cierta estabilidad en los puestos de mandos medios para preservar la memoria institucional, a través de propiciar concursos.



En definitiva, los aspectos que conforman la *gramática de la buena dirección deseable* en la APN que hemos identificado, hasta el momento, existen de modo «informal» en las corporalidades de quienes las llevan adelante. Consideramos que puede constituir una instancia oportuna para componer, movilizar, estructurar una *gestión del conocimiento* que, sin dudas, es producida de modo cotidiano en el espacio estatal.

En este sentido, un hallazgo potente de la investigación radica en la necesidad de hacer consciente el conocimiento producido, su puesta en valor, resguardo, sistematización e institucionalización, para que no se evapore en los intersticios de los recambios de autoridades y estilos de cada gestión gubernamental, la cual contribuiría al mejoramiento de las capacidades institucionales.

Referencias bibliográficas

- Bohoslavsky, E. y Soprano, G. (Eds.). (2010). *Un Estado con rostro humano. Funcionarios e instituciones estatales en Argentina (desde 1880 a la actualidad)*. Prometeo/UNGS.
- CLAD. (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. XVII Conferencia iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
- Danani, C. (1996). «Algunas precisiones sobre la política social como campo de estudio y la noción de población-objeto». En S. Hintze (Org.), *Políticas sociales. Contribución al debate teórico-metodológico*, pp. 21-38. CEA-UBA.
- Estévez, A. (2020). «Ostracismo organizacional: tipología y etapas». *CUINAP*, Año 1, N.º 1. INAP.
- Fassio, A. (2018). «Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones». *Ciencias Administrativas*, Año 6, N.º 12. FCE-UNLP.
- Felcman, I. y Blutman, G. (2018). «La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública». *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, Vol. 7, N.º 14.
- Felcman, I. y Blutman, G. (2020). «Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado». *CUINAP*, Año 1, N.º 18. INAP.
- Gore, E. (2020). «Compilación de artículos y reflexiones sobre el aprendizaje organizacional». *CUINAP*, Año 1, N.º 16. INAP.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Editorial Norma.
- Guimenez, S. (2020a). «La gestión de políticas públicas y el rol de Dirección. Una aproximación sociológica desde el corazón de la práctica cotidiana directiva». *CUINAP*, Año 1, N.º 21. INAP.
- Guimenez, S. (2020b). «Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de Coordinación». *CUINAP*, Año 1, N.º 35. INAP.
- Guimenez, S. (2021a). «Una aproximación sociológica a la gestión de políticas públicas y el rol de jefa/fe de departamento». *CUINAP*, Año 2, N.º 51. INAP.

- Guimenez, S. (2021b). «Qué implica ejercer una buena dirección en la Administración Pública Nacional desde la óptica de las/los trabajadoras/es. Un análisis sociológico». *CUINAP*, Año 2, N.º 64. INAP.
- Guimenez, S. (2018). «Repensando las capacidades estatales en el período 2003-2015. Un camino intermedio entre la autoconvicción y la inercia burocrática». Ponencia presentada en las I Jornadas Democracia y Desigualdades, organizadas por la Universidad Nacional de José C. Paz.
- Grottola, L. (2021). *Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP)*. Año 3, N.º 2, mayo. INAP. Recuperado de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/ITEP/issue/view/95>
- Leal Paredes, M. (2020). «Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones». *RES NON VERBA*, Vol. 10, N.º 1.
- Luci, F. (2016). *La era de los managers: hacer carrera en las grandes empresas del país*. Editorial Paidós.
- Minteguiga, A. (2003). «El proceso de implementación del tercer ciclo de la educación general básica en el conurbano bonaerense, en el contexto de la reforma educativa, El caso de tres escuelas del Partido de Morón». Tesis de maestría en Políticas Sociales, FSOC-UBA. Mimeo.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Planeta.
- Pagani, M. L. y Eray Arce, M. (2017). «El análisis de las organizaciones estatales. Un recorrido por distintos enfoques teóricos y metodológicos». En A. Camou y M. L. Pagani (Coords.), *Debates teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas, Estado y Políticas*, N.º 1, pp. 53-92. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <http://libros.fahce.unlp.edu.ar> [Fecha de consulta: 14-9-2020].
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Lumiere.
- Sotelo Maciel, A. J. (2013). Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI. *Revista Estado y Políticas Públicas*, Año I, N.º 1, FLACSO Argentina.

Anexo. Modelo de cuestionario utilizado para entrevistas

Primera parte:

1. Año de ingreso al Estado Nacional argentino.
2. Descripción de áreas y puestos desempeñados en el Estado Nacional argentino.
3. Descripción del área donde ejerce/ejerció la función de (para aquellos casos en que se asumió lugares de responsabilidad).
4. Cantidad de personas a cargo.
5. Estudios realizados.

Segunda parte:

1. ¿Qué acciones considera imprescindibles/relevantes para desempeñarse en el puesto de dirección?
2. ¿Qué características (personales, profesionales) debe poseer una persona para desempeñar tal función?
3. ¿Es necesario adquirir alguna capacitación para llevar adelante la responsabilidad del rol, tanto en el momento inicial como durante el desarrollo?
4. ¿Las/los jefas/es deberían rotar con cierta periodicidad o afianzarse en un área durante largo tiempo?

5. Una persona que dirige bien al equipo, ¿trabaja con todas las personas que integran el equipo o prefiere a algunas/os sobre otras/os?
6. ¿Cómo maneja las expectativas/planteos/reclamos de las personas que conforman el área?
7. ¿Le gustaría agregar algo que no le haya preguntado?

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 2 - N.º 73 - 2021

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: 4343-9001

Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Mauro E. Solano

Edición y corrección

Patricia Iacovone

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Roxana Pierri

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

El uso del lenguaje inclusivo y no sexista implica un cambio cultural que se enmarca en un objetivo de la actual gestión de Gobierno y se sustenta en la normativa vigente en materia de género, diversidad y derechos humanos en la Argentina. En esta publicación se utilizan diferentes estrategias para no caer en prejuicios y estereotipos que promueven la desigualdad, la exclusión o la discriminación de colectivos, personas o grupos.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Agosto 2021

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina