

Revista

# APORTES

*para el Estado y la  
Administración Gubernamental*

## RECURSOS HUMANOS Y REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### LA EXPERIENCIA DEL INSTITUTO SUPERIOR DE LOS ECONOMISTAS DE GOBIERNO (ISEG)

Laura Zuvanic

Graciela Guidobono\*

TRABAJO PRESENTADO EN LA CONFERENCIA ANUAL DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE ESCUELAS E INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCHOOLS AND INSTITUTES OF ADMINISTRATION-IASIA), REALIZADA EN QUÉBEC EN JULIO DE 1997.

#### I. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es analizar el Instituto Superior de los Economistas de Gobierno como estrategia innovadora de Recursos Humanos en la gestión pública, abordando, en especial, la experiencia desarrollada hasta el momento por el Instituto en las áreas de Selección y Formación Inicial.

Con el advenimiento de la democracia en la Argentina en 1983, el proceso de Reforma del Estado adoptó la característica de iniciativas de largo plazo, diseñadas y destinadas a transformar las rígidas estructuras organizacionales vigentes, y las prácticas administrativas patológicas desarrolladas durante largo tiempo en la Administración Pública Nacional.

Este proceso se vio acelerado a partir de la estabilidad económica lograda con la puesta en marcha del Plan de Convertibilidad en 1991. Se inicia entonces un particular momento en el país, en el que se comienzan a desarrollar intentos deliberados de actuar sobre la realidad, para mejorarla, a través de innovaciones en la gestión que implicaron modernización, mayor apertura, desregulación y reforma del servicio civil.

El proceso de transformación económica emprendido mostró la necesidad de contar con funcionarios altamente capacitados, para fortalecer y mejorar el cumplimiento de las actividades que hacen al desarrollo de las políticas fijadas por el Poder Ejecutivo en el ámbito de la economía nacional. En especial, teniendo en cuenta que en el Estado moderno, el diseño, la ejecución y el control de la política económica, tienen una importancia sustantiva para consolidar la estabilidad y el proceso de crecimiento deseado.

Es en este marco que surge el Instituto Superior de los Economistas de Gobierno como una iniciativa orientada a inducir un salto de calidad significativo en los mecanismos de administración de los Recursos Humanos (Selección, Formación Inicial, Capacitación Permanente y Carrera) dirigidos a aquellos puestos de trabajo que se vinculan con la formulación de alternativas, la ejecución y el control de la política económica.

#### Experiencias similares que condujeron al proyecto ISEG

En las últimas décadas, los gobiernos latinoamericanos han intentado mejorar sus respectivas Administraciones Públicas, a través de la incorporación y/o combinación de alguna de las siguientes formas, siguiendo a Oscar Oszlak (1):

- a) un número pequeño de posiciones clave
- b) un cuerpo de especialistas de carrera
- c) un sistema amplio de servicio civil
- d) una red de consultores financiados por agencias internacionales y/o el mismo estado

En Argentina, actualmente conviven los cuatro sistemas, con las siguientes características:

**a) Cargos con Funciones Ejecutivas:** cargos gerenciales que se clasifican en cinco niveles, de acuerdo con los criterios de incidencia y responsabilidad en la decisión, en materia de, prestación de servicios esenciales para la comunidad, participación en la reforma del Estado, gestión de políticas públicas o manejo de recursos presupuestarios.

**b) Carreras especializadas:** funciones profesionales de asesoramiento, implementación, gerenciamiento o formulación de políticas públicas de alta especialización, en áreas específicas del Estado. Actualmente existen tres: el cuerpo de Administradores Gubernamentales (AG), los miembros del Servicio Exterior y los Economistas de Gobierno (EG).

**c) Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA):** escalafón para el personal de la Administración Nacional sustentado en los principios de mérito, capacitación y sistemas objetivos de selección, como fundamentos del ingreso y la promoción de los agentes públicos (2).

**d) diversos especialistas:** asesores contratados a fin de llevar a cabo tareas específicas, generalmente por el plazo de gestión de los funcionarios políticos que los convocan.

En el marco del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) y bajo la forma de un Agrupamiento Especializado, se crea y diseña la Carrera de los Economistas de Gobierno, tomando en cuenta particularmente las experiencias previas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales y del Servicio Exterior de la Nación.

El proyecto de Carrera de los Economistas de Gobierno adoptó, de estas experiencias nacionales previas los siguientes aspectos:

En primer lugar, contar con un sistema de reclutamiento que evaluará tanto conocimientos especializados como aptitudes y potencialidades de los postulantes. En segundo lugar, que el proceso de ingreso se realizará a través de un Programa de Formación Inicial, en este caso, a través de un Postgrado en Economía de Gobierno. En tercer lugar, que el Programa de Formación contará en su diseño con un período de pasantía laboral, y finalmente, un sistema de carrera basado en criterios de antigüedad y capacitación

Sin embargo, el diseño de la Carrera introdujo algunos aspectos novedosos en la experiencia nacional de cuerpos profesionales. Entre los más significativos, se destacan:

**a)** La unión de la formación gerencial y especializada en un área temática en un único programa de capacitación, cuestión que hasta el momento aparecía disociada.

**b)** A diferencia de otros procesos de profesionalización no se creó una "escuela propia", sino que la implementación del componente académico central del Programa de Formación se realiza en instituciones educativas públicas y privadas de reconocido prestigio en el ámbito de la economía.

**c)** La estructuración de la Formación como un ciclo de Postgrado, con otorgamiento de título académico, Master en Economía de Gobierno, y realización de Tesis.

**d)** El relevamiento previo y constante de los cargos en el Ministerio de Economía que luego ocuparán los Economistas de Gobierno. Este aspecto es central ya que la reserva de cargos significa que el puesto de trabajo ha sido seleccionado en base al criterio funcional de "participar en los procesos de formulación, análisis, implementación y control de alternativas de acción en los distintos campos de la política económica", permitiendo así detectar las necesidades futuras de economistas; analizar las familias de puestos, sus secuencias de reemplazos y optimizar la asignación de los Economistas de Gobierno.

## **El Instituto Superior de los Economistas de Gobierno**

El Instituto Superior de los Economistas de Gobierno (ISEG) es el responsable del régimen de reclutamiento y formación inicial, capacitación permanente y administración de la Carrera del Economista de Gobierno (3). El propósito central del ISEG es la integración de estos tres ejes. En el ámbito privado, estos tres ejes se encuentran, en general, interrelacionados a través de las áreas de Recursos Humanos. Sin embargo, la historia del sector público los ha mostrado aislados, y aunque se han realizado esfuerzos significativos en algunos de ellos, en cuanto a capacitación o selección, no han contado con la planificación ni seguimiento de un plan de carrera profesional.

El proceso de creación y diseño de la Carrera de los Economistas de Gobierno en Argentina se inició en primer lugar, con el relevamiento en las distintas áreas del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos (MEyOySP) de los puestos de trabajo con responsabilidad en los procesos de formulación, ejecución y control de alternativas de acción en los distintos campos de la política económica, identificándose un total de 298 puestos que requerían profesionales con formación superior en Economía (4).

En segundo lugar, se procedió a diseñar un sistema y currícula preliminares, correspondientes al futuro Programa de Formación

Inicial, a partir de consultas con personalidades relevantes del ámbito de la Economía, y a través de los antecedentes en cursos de Postgrado en Economía de las instituciones académicas nacionales de mayor prestigio a la par que se relevaron las experiencias similares nacionales e internacionales con el objeto de establecer el régimen de carrera más adecuado (5).

El resultado del análisis llevó a la elaboración del Decreto N° 1.921 del 31 de octubre de 1994, a través del cual se creó El Instituto Superior de los Economistas de Gobierno (ISEG), el Agrupamiento de Economistas de Gobierno y la Carrera del Economista de Gobierno, en jurisdicción del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos (MEyOySP).

Los Economistas de Gobierno constituyen un cuerpo con alto nivel de formación, destinados a cubrir puestos especialmente seleccionados en las distintas áreas de la estructura centralizada y descentralizada del MEyOySP, cuyas responsabilidades y tareas requieran una formación económica superior.

Las Jerarquías de la Carrera son, en orden de responsabilidad creciente: 1) Aspirantes de la Carrera del Economista de Gobierno (mientras se encuentran cursando el Programa de Formación Inicial), 2) Economista de Gobierno, 3) Economista Asesor, 4) Economista Jefe y 5) Economista Superior.

En lo que hace al proceso de Selección y Formación, el ISEG ha implementado un Programa de Formación Inicial, consistente en un Postgrado en Economía de Gobierno. Para poder incorporarse al Posgrado, los postulantes deben cumplir una serie de requisitos mínimos (6), y superar un proceso de reclutamiento, consistente en una evaluación aptitudinal y académica.

El Posgrado en Economía de Gobierno es el primer paso en la formación de los futuros funcionarios, y por otro lado es un proceso de selección prolongado, tanto en cuanto al potencial profesional del Aspirante como a su capacidad académica, dado que tiene una duración de dos años con dedicación exclusiva, y es exigido como condición de acceso a la primera Jerarquía Funcional de la Carrera. El Posgrado se dicta conjuntamente con el ISEG y cuatro instituciones educativas universitarias, nacionales y privadas (7).

Una vez aprobado el Postgrado en Economía de Gobierno, el graduado es incorporado a la planta permanente del MEyOySP como Economista de Gobierno contando a partir de allí, con un plan de carrera, escala de remuneraciones y programa de capacitación permanente acordes a las nuevas responsabilidades asumidas (8).

## **II. LA EXPERIENCIA DEL ISEG: SELECCIÓN Y FORMACIÓN INICIAL**

El objetivo de esta sección es analizar la experiencia en dos procesos, que consideramos centrales y estrechamente interrelacionados: Selección y Programa de Formación Inicial. Estos procesos están funcionalmente en el ISEG bajo la denominación y dependencia de la Dirección de Selección, ya que en ellos se continúa la Selección, aunque asumiendo en cada uno características distintivas.

El objetivo general que enmarca ambos procesos es seleccionar los mejores "Agentes de Cambio", tanto a nivel académico como aptitudinal, para desempeñarse en el futuro, en cargos vinculados a la formulación de alternativas, ejecución y control de la política económica, en el Ministerio de Economía u otros Ministerios que hayan reservado cargos para la Carrera. En suma, y siguiendo los lineamientos más actualizados al respecto (9), estos funcionarios deben ser:

- Capaces de aprender a aprender. Dinámicos, con iniciativa y empuje con capacidad de reconocer errores, de revisar supuestos, de cambiar sus modelos mentales.
- Flexibles, con predisposición al cambio, con capacidad de responder a estructuras más horizontales, con menos niveles de jerarquía.
- Con capacidad de liderar procesos y de formar e impulsar equipos de trabajo con altos niveles de autonomía. Gente que pueda ser ejemplo de otra gente, que entrene, motive y aprenda.
- Poseer expertise técnico y académico para mejorar el diseño, implementación y control de las políticas públicas.
- Con competencias para integrarse activamente a equipos de trabajo con altos niveles de autonomía y transdisciplinarios. Equipos que puedan establecer la unidad conceptual del objeto considerado y comunicarse aún proveniente de diferentes disciplinas.
- Con conocimiento de sí mismos y de lo que quieren laboralmente, de manera de poder hacer compatible su visión personal con la visión y misión de la organización. Con autonomía y decisión capaz de armar sus propios planes de autodesarrollo, con equilibrio y control emocional. Con vocación de servicio, con ganas e interés de alinearse y comprometerse con la organización.

Este objetivo, al atravesar cada uno de los procesos (Selección y Formación Inicial) si bien ha logrado resultados altamente satisfactorios, se ve afectado por una serie de restricciones a tener en cuenta, que consideramos es quizás lo más importante de remarcar, ya que pueden contribuir al desarrollo de experiencias que enfrenten procesos similares.

### III. PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento fue la actividad que dio inicio al funcionamiento del Instituto. Hasta el momento se han realizado en menos de dos años tres reclutamientos, con escasa diferencia de tiempo entre sí.

De cada Proceso de Reclutamiento deben ser seleccionados 45 Aspirantes a la Carrera del Economista de Gobierno, quienes cursarán durante dos años el Programa de Formación Inicial (Posgrado en Economía de Gobierno).

Los tres procesos de reclutamiento realizados hasta el momento han tenido dos componentes centrales de evaluación, el académico y aptitudinal.

En relación al académico, ha consistido hasta el momento en un examen escrito anónimo de 100 preguntas múltiple choice, que evalúa conocimientos a nivel de grado en las áreas de Matemática, Estadística, Microeconomía, Macroeconomía e Inglés y cuya elaboración y corrección quedaba en manos de las cuatro instituciones académicas que participan en el programa.

Es importante señalar que la evaluación académica ha sido siempre la última etapa del proceso de selección y el criterio central a través del cual se define el orden de mérito, en suma, determina quienes serán los 45 ingresantes al Programa de Formación Inicial. En este sentido, la ubicación de la evaluación académica como última etapa y como determinante de quienes serán reclutados, es significativa ya que refleja uno de los ejes centrales que ha guiado al área, esto es, que el proceso de reclutamiento fuera indiscutible por su transparencia y objetividad.

En lo vinculado a lo aptitudinal, siempre hemos trabajado desde un perfil general, cuya visión central - tanto para el proceso de reclutamiento como para el de Formación Inicial- ha sido el de contar con recursos humanos con competencias para afrontar, conducir y estimular el cambio que hoy día afrontan la mayoría de las organizaciones y en especial el Estado, como señalamos inicialmente. Sin embargo, la evaluación aptitudinal es la que ha sufrido mayor variación en su énfasis y metodología, y la que presenta mayores problemas al momento de ser integrada al criterio académico de evaluación.

#### Resultados y Balance

Los tres procesos de selección llevados a cabo hasta el momento concluyeron con la incorporación de los 45 Aspirantes al Programa de Formación Inicial. Entre el primer reclutamiento y los subsiguientes ha habido un notable incremento del número de inscriptos.

Respecto de la edad de los inscriptos su promedio es más alto en el primer llamado, y se estabiliza en los últimos dos, en los 30 años. Consideramos que por tratarse de una carrera con desarrollo a largo plazo, se trata de un promedio de edad más alto del ideal, y que puede atribuirse a las características de la oferta del mercado laboral.

En relación con la proporción que representa a cada sexo, se mantiene constante a lo largo de los dos primeros procesos, incrementándose levemente la presencia femenina en el último de ellos.

Finalmente, respecto de su procedencia laboral, por una parte se observa una participación creciente de personas que al momento de la inscripción, se encuentran sin ocupación estable; y por otra parte, se destaca una menor proporción de los participantes del sector público, en relación a los postulantes provenientes del sector privado.

También es de destacar el incremento de la heterogeneidad de formación de grado de los postulantes. Esto ha sido consecuencia, por una parte del mayor conocimiento que la Carrera ha tenido en el público, y por otra, de haberse inscripto profesionales alejados de la formación económica y cuantitativa, ya que contaban con mayor tiempo para prepararse en esas áreas a efectos de dar la prueba técnica.

A través de los procesos se fue mejorando la calidad de los seleccionados tanto en sus aspectos aptitudinales como académicos bajo pautas transparentes y objetivas (10). Sin embargo consideramos conveniente destacar una serie de cuestiones relevantes en este tipo de experiencias que es necesario tener en cuenta en su implementación y diseño.

En primer lugar, las restricciones de tiempo y personal siempre afectan este tipo de experiencias. Por una parte, porque son restricciones estructurales del Estado en general en América Latina y en especial en Argentina. Por otra, porque son convocatorias masivas, abiertas a todo tipo de profesiones, que presentan incentivos interesantes, incrementándose progresivamente el número de inscriptos, más aún si el país posee altas tasas de desempleo (11). En este sentido, su diseño debe contar con la flexibilidad suficiente para afrontar este tipo de escenarios.

En segundo lugar, este tipo de iniciativas, por lo menos aquellas que están orientadas al cambio de enfoque sobre el perfil aptitudinal que requiere la organización para su revitalización y transformación se enfrentan a las características de la oferta del mercado laboral del perfil buscado. A modo de ejemplo es interesante señalar los resultados de evaluación deficiente de factores críticos para el cambio que mostró la población de inscriptos del segundo proceso de reclutamiento.

Esta medición muestra, que cuando el Estado debe reclutar profesionales para actuar como "Agentes de Cambio" tiene serias restricciones para encontrar en el mercado el perfil buscado.

Por último, estos procesos de reclutamiento siempre se enfrentarán, por lo menos en sus primeros años, a intentar resolver los problemas que plantea la integración de criterios aptitudinales y académicos. En primer lugar, porque este problema ya aparece sin resolver muchas veces en la formación de grado. En segundo lugar, porque este tipo de experiencias tienden a focalizarse hacia uno de los dos aspectos. Por ejemplo, en el caso de los Administradores Gubernamentales el énfasis está en lo aptitudinal mientras que en el caso del Cuerpo Diplomático, el componente central es el académico. Por último, la misma naturaleza del proceso, que convoca para realizar inicialmente un Postgrado, alejado de su inserción laboral por dos años, distorsiona en los postulantes cuales son las competencias necesarias para su actividad futura.

#### IV. PROCESO DE FORMACIÓN INICIAL

##### Su diseño y pautas de instrumentación

El objetivo principal del Postgrado, además de su componente de Selección, no consiste en la formación de investigadores, sino que se basa en un enfoque marcadamente aplicado, dirigido a formar gerentes de políticas económicas. Su diseño académico está orientado a lograr una mayor comprensión de la manera en que funcionan las fuerzas económicas en el mundo real, y hacia el dominio de herramientas del análisis económico que tengan relevancia para aquellos que formulan, instrumentan, o tratan con políticas económicas en el mundo real.

El Postgrado cuenta con una currícula de dos años de duración, estructurada en seis trimestres, consistente en cinco bloques centrales (12)

**a) Bloque Central Tradicional:** con materias comunes a la mayor parte de los postgrados en Economía, tales como Econometría, Microeconomía I y II, Macroeconomía, Evaluación de Proyectos, entre otras.

**b) Bloque de Seminarios Sectoriales:** Talleres de trabajo en temas sectoriales aplicados de las principales áreas de política económica pública, tales como Economía de la Salud, de los Sectores Agropecuarios y de la Educación. En los cuales, además de la formación académica, se tiende al desarrollo de habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.

**c) Ciclo de Pasantía/Tesis:** período de trabajo en un área especialmente seleccionada del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, en la cual el Aspirante se inserta a efectos de realizar las tareas requeridas así como también para desarrollar su Proyecto de Tesis cuya temática debe responder a una demanda concreta realizada por el sector del Ministerio en la cual realiza la pasantía.

**d) Ciclo en el ISEG:** se realiza al final del segundo año, impartándose materias vinculadas a temas públicos y gerenciales, tales como Derecho Administrativo, Recursos Humanos, Administración Presupuestaria, entre otras.

##### **e) Presentación y Aprobación de Tesis.**

Desde la perspectiva de su currícula académica, deben resaltarse dos aspectos centrales novedosos vis a vis la formación tradicional de los Postgrado en Economía en Argentina. Primero posee una serie de seminarios sectoriales que abarcan temáticas descuidadas hasta el momento en la educación de grado o postgrado. Segundo la formación buscada es esencialmente aplicada y gerencial.

En palabras del Dr. Harberger, quien realizó la auditoria Académica del Programa, "los programas típicos de hoy tienen mucha menor relevancia política que los programas de hace dos o tres décadas (al menos en las instituciones que entonces eran las "mejores"). Lo que sucedió es que al tecnificarse las Ciencias Económicas, los programas de estudio de la mayoría de los Departamentos de Economía han seguido esta tendencia. La inclusión de más temas provenientes de la rama "tecnificada" de nuestra materia muy naturalmente significó un menor énfasis sobre otras partes. Tal como resultó, las partes de la economía que más sufrieron por dicha reducción en énfasis fueron las que trataban directamente con políticas económicas. más las que se concentraban sobre las herramientas económicas simples y tradicionales que ponen a los economistas en posición de diagnosticar la situación en la que se encuentra la economía, definir los problemas principales que enfrenta, y sugerir medidas de política económica que puedan ayudar a resolver esos problema (13).

En lo que hace a su diseño institucional cuenta también con elementos innovadores. En primer lugar, es la primera experiencia asociativa en educación entre el Estado e Instituciones Universitarias a efectos de realizar conjuntamente un ciclo de Postgrado en el cual las instituciones educativas son Co-seleccionadoras y capacitadoras de los futuros funcionarios públicos, participando a lo largo de todo el Proceso de Selección y Formación en los siguientes núcleos: 1) Preparan y corrigen la Prueba Técnica, 2) Imparten el Posgrado y tutorean conjuntamente con el ISEG la pasantía que los Aspirantes realizan en el Ministerio.

En este sentido, el núcleo central del Programa de Formación -5 de los 6 trimestres que lo integran- es impartido en su totalidad

en instituciones académicas universitarias que cuentan con el mayor expertise en la materia. Como resultado, los 45 Aspirantes reclutados inicialmente son divididos en cuatro grupos de 11 personas, cada uno de los cuales realiza el Postgrado en alguna de las cuatro instituciones académicas que participan en la iniciativa.

Las razones de esta particular instrumentación, fueron por una parte para capitalizar esa experiencia y asegurar una formación académica pluralista. Por otra, por la necesidad detectada de integrar a la Universidad dentro del accionar del día a día de las políticas públicas.

Para la instrumentación de esta asociación, el ISEG estableció un marco legal innovador a través de la elaboración y la firma con Instituciones Educativas de un Convenio de Participación. En estos convenios, se acuerdan cuestiones tales como currícula a impartir, contenidos mínimos de las materias, normas de regularidad de los Aspirantes, carga horaria de cada materia, y mecanismos a través de los cuales se realiza conjuntamente la supervisión y evaluación permanente del programa.

En este sentido, dicho seguimiento de la formación cuenta con dos instrumentos centrales: un Comité Académico Pedagógico que integra un representante de la institución educativa y uno del ISEG, y la realización anual de una Auditoría Académica Externa.

## **Resultados y Balance**

Sobre el diseño señalado se puso en marcha el Programa de Formación Inicial. Al momento contamos con la Primera Promoción de Economistas de Gobierno recién egresada y cumpliendo funciones en el Ministerio de Economía y en el Ministerio de Educación (14). La Segunda Promoción realizando su segundo año y la Tercera el primero. Nos detendremos brevemente a señalar el núcleo central de la experiencia desarrollada hasta el momento.

La experiencia de estos años fue un proceso donde se pusieron a prueba todos los componentes novedosos que implicaba el Proyecto. En suma, poner en marcha una iniciativa de este tipo, era un desafío no sólo por su componente asociativo sino también por su enfoque marcadamente aplicado y gerencial. Su implementación implicó para todas las partes involucradas un proceso constante de aprendizaje en las artes de la integración y el consenso.

El principal componente de este proceso de integración y consenso fue ir paulatinamente construyendo una visión conjunta y compartida de la misión que nos asociaba. La consolidación de esta visión debió enfrentarse a las siguientes cuestiones:

Diversas culturas y modelos de gestión organizacional junto a la ausencia inicial de pautas de cooperación o trabajo conjunto entre las mismas instituciones participantes.

Sin bien todas las partes involucradas comprendían la importancia de la iniciativa emprendida existían diferentes niveles de compromiso con el objetivo final del Programa, esto es formar futuros funcionarios públicos. El Postgrado era percibido como una continuidad, sin diferencias, con sus programas de formación tradicional, produciéndose algunos desajustes con el criterio de formación aplicada y gerencial y volviéndose a generar desequilibrios entre la integración de lo aptitudinal y lo académico.

Asimismo, las metodologías de enseñanza priorizaban la forma tradicional de clases expositivas. A modo de ejemplo, vale señalar la ausencia de utilización de técnicas grupales en el bloque de los seminarios sectoriales, cuyo diseño previo suponía el uso intensivo de este tipo de actividades.

Los mecanismos a través de los cuales estos obstáculos iniciales fueron superados fueron básicamente los previstos en el Convenio así como también el tiempo y el convencimiento mutuo de que el camino emprendido era el más adecuado para lograr los resultados esperados.

La implementación de los Comités Académicos Pedagógicos a través de los cuales se instrumentan reuniones periódicas con las coordinaciones académicas de las instituciones; el trabajo conjunto en los tres procesos de selección, la articulación del consenso ante cualquier necesidad de ajuste; la generación de la primer ronda de tesis de Maestría con corte netamente aplicado a los problemas y cuestiones que enfrentan las distintas áreas del Ministerio y la Auditoría Académica (15) fueron los pasos necesarios para estructurar la visión conjunta y avanzar en el cambio y la mejora de los Recursos Humanos en el Estado.

Por último, es necesario señalar los resultados alcanzados en el componente puramente público de la currícula: ciclo de pasantías y sexto trimestre en el ISEG.

En relación con el ciclo de pasantía, cabe destacar que progresivamente fue aumentando el interés de las áreas en participar en el ciclo, lográndose una muy buena inserción de los Aspirantes en la cultura de la organización e incrementándose su compromiso con el futuro rol laboral.

En lo que hace al sexto trimestre, su primera implementación contó con contenidos fuertemente orientados al ejercicio laboral a la par del desarrollo de las herramientas gerenciales necesarias para su futura función.

## V. HACIA DONDE VAMOS

A lo largo del trabajo se han señalado las características centrales del Instituto y los objetivos que persigue. En especial a través de dos procesos vitales, estrechamente intervinclados y que requieren revisión y análisis constantes a efecto de su mayor optimización.

Está claro que la naturaleza del proyecto ISEG implica un desafío y que su consolidación definitiva llevará tiempo. En especial, dado que el proyecto inaugura una nueva modalidad en la formación de carreras profesionales en el Sector Público. Esta modalidad, que abre su participación a otros actores, que plantea necesidades de integrar lo aptitudinal con lo académico, que prevee una planificación de los Recursos Humanos en áreas estratégicas de la política pública, y que articula procesos en general disociados (Selección Formación Inicial, Capacitación Permanente y Carrera) requiere para su consolidación una serie de elementos críticos:

El primero de ellos es la continuidad del proyecto en el tiempo. Señalamos este aspecto porque hasta el momento las dos iniciativas similares a nivel nacional han atravesado o atraviesan períodos de discontinuidad en su instrumentación, tal como el caso de los Administradores Gubernamentales o el Cuerpo Diplomático entre 1964 y 1968 y 1970. En este sentido, todos los esfuerzos realizados hasta el momento por el Estado perderían sentido si la iniciativa quebrara su continuidad.

El segundo de ellos es consolidar progresivamente la Carrera del Economista en todas sus jerarquías tanto al interior del Ministerio de Economía como en otras reparticiones públicas. Esto es significativo, porque en un Estado donde la estabilidad económica es sólo parte de su memoria reciente, requiere necesariamente contar con un cuerpo estable, permanente y capacitado que apoye y sostenga el proceso de crecimiento.

Tercero, el proyecto debe continuar siendo una iniciativa receptiva a los cambios de contexto y capaz de responder a las necesidades de su entorno. Esto significa que no debe aniquilar su naturaleza innovadora sino seguir potenciándola.

Por último, debe seguir estimulando la construcción de una visión compartida con las instituciones educativas sobre la formación que deben recibir los Economistas de Gobierno a partir del mutuo aprendizaje, en el que ellas aporten la actualización contante y la integración de sus diversas orientaciones analíticas y herramientas y el ISEG sume la realidad de problemas actuales y concretos que enfrentan en el día a día los funcionarios públicos en su trabajo.

## ANEXOS

### LOS ANEXOS NO ESTAN DISPONIBLES EN ESTA PÁGINA.

---

(1) Ver Oszlak, Oscar, Los A.G.: La creación de un cuerpo gerencial de elite en el Sector Público Argentino, en Revista Aportes, de la Asociación de Administradores Gubernamentales, Año 1 Nro. 1. 1994.

(2) EL SINAPA fue creado en 1991, a través del Decreto N° 993/91.

(3) Por último, la estrategia desarrollada por el ISEG, no se limita a la profesionalización del personal del MEyOySP, sino que mediante la firma de Convenios de Cooperación y Asistencia Técnica con las Provincias, se ha previsto la participación en el Postgrado de los funcionarios de las Administraciones Públicas Provinciales y Municipales y de las entidades que conforman el sistema de La Banca Pública del Estado Nacional, con el compromiso de dichos funcionarios de retornar a su puesto en la provincia y/o municipio durante cuatro (4) años, luego de finalizado el Postgrado. Esta iniciativa apoya y fortalece el proceso de reforma y saneamiento financiero iniciado por los gobiernos provinciales y municipales.

(4) Fueron realizados dos relevamientos de puestos: uno previo al diseño de la Carrera, y uno de actualización, posterior a la Segunda Reforma del Estado, durante el año 1996, cuyos resultados constan en el Cuadro V del Anexo.

(5) Los antecedentes internacionales relevados fueron los casos de Francia, España, Japón y el Reino Unido, siendo este último el ejemplo más relevante para nuestro objetivo. En el caso de la experiencia británica, los Economistas integran el Servicio Económico Gubernamental (GES), el cual es el nombre colectivo dado a los economistas profesionales que trabajan dentro del gobierno, la mayoría de los cuales ha sido reclutado a través de un intensivo y exigente sistema de selección.

(6) Los requisitos mínimos que se deben reunir para la admisión son: poseer ciudadanía argentina, tener entre 24 y 35 años, poseer un título universitario correspondiente a una carrera de cuatro o cinco años de duración, y acreditar dos años de experiencia laboral previos.

(7) Las Instituciones Académicas que dictan el postgrado conjuntamente con el ISEG, son el Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA), el Instituto Torcuato Di Tella, la Universidad De San Andrés, y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

(8) Una vez incorporados, los Economistas de Gobierno deben desarrollar su actividad profesional en el Sector Público por un tiempo mínimo de cuatro (4) años, y en caso de incumplimiento deben reintegrar al Estado Nacional el importe completo de las sumas invertidas en su capacitación y sostenimiento.

(9) Ver Drucker, Peter, La Administración en una época de cambios, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1996; Senge, Peter, La Quinta disciplina, Granica, Barcelona, 1994; Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall y Beckard, Richard, El líder del Futuro, Deusto, 1996; Peters, T y R. Waterman, In Search of Excellence, Random, New York, 1982; Toffler, Alvin, La Tercera Ola, Plaza y Janés, Barcelona, 1960, Toffler, Alvin, Avances y Premisas, Plazas Janes, Bs. As., 1983; Garland, Ron, Trabajar y Dirigir en la New Age, Ed. Granica, Barcelona, España, 1996.

(10) Su composición en cuanto a edades, sexo, ámbito de origen y composición profesional, se detalla en Cuadro IV:

(11) La tasa de desempleo es de 18,8% en octubre de 1996, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

(12) En el cuadro VII se detalla la composición de materias del Postgrado.

(13) Ver Harberger, Arnold. Government Economics Master's Program, Academic Audit Report, Buenos Aires, 1996. p 1.

(14) En el Cuadro VIII se detalla las áreas de inserción de los Economistas de Gobierno en el Ministerio.

(15) La Primer Auditoria Académica fue realizada por un Consultor Internacional. el Dr. Arnold Harberger para Lo cual se evaluaron más de 700 exámenes de las 36 materias dictadas en el Primer Año en Las cuatro instituciones educativas participantes.