

Buen Gobierno

Para pensar en la democracia

Gobierno Electrónico

José Ramón Gil-García, Judith Mariscal Avilés y Fernando Ramírez Hernández
Gobierno Electrónico en México: Antecedentes, Objetivos, Logros y Retos

Gobiernos Locales

José Mejía Lira
Modernización y gobiernos locales de calidad: el uso del IWC para la excelencia de la gestión local

Espacios Públicos

José Andrés Hernández Bonivito
Problemas institucionales de la participación ciudadana: análisis conceptual y aplicación al caso colombiano

Agenda social y medio ambiente

Gabriela V. Agosto
Copenhague: Dos cumbres y una agenda abierta

Profesionalización

Antonio Romero Florián
Análisis del cambio en las políticas públicas: las reformas de servicio civil en México vistas a través de dos lentes teóricos

Clase dirigente y Calidad democrática

Marcela Ballabio y Walter Cueto
Capacidades y competencias para funcionarios políticos en Mendoza, Argentina

Ética y transparencia

Lina Ornelas Nuñez
Apuntes sobre la protección de datos personales en los entes gubernamentales: Requisitos para la transmisión de datos

Índice

Carta del editor	5
Gobierno Electrónico Gobierno Electrónico en México: antecedentes, objetivos, logros y retos José Ramón Gil-García, Judith Mariscal Avilés y Fernando Ramírez Hernández	8
Calidad Gubernamental Modernización y gobiernos locales de calidad: el uso del IWA4 para la excelencia de la gestión local José Mejía Lira	44
Espacios Públicos Problemas institucionales de la participación ciudadana: análisis conceptual y aplicación al caso colombiano José Andrés Hernández Bonivento	66
Ética y transparencia Apuntes sobre la protección de datos personales en los entes gubernamentales: requisitos para la transmisión de datos Lina Ornelas Nuñez	100
Agenda social y medio ambiente Copenhague: dos cumbres y una agenda abierta Gabriela V. Agosto	118
Profesionalización Análisis del cambio en las políticas públicas: las reformas de servicio civil en México vistas a través de dos lentes teóricos Antonio Romero Florián	130
Clase dirigente y calidad democrática: capacidades y competencias para funcionarios políticos en Mendoza, Argentina Marcela Ballabio y Walter Cueto	150
Recomendaciones	173

PROFESIONALIZACIÓN



Clase dirigente y Calidad democrática

Capacidades y competencias para funcionarios
políticos en Mendoza, Argentina

Marcela Ballabio y Walter Cueto

RESUMEN.

Recibido: 9/032010 - Aprobado: 28/03/2010

El presente estudio empírico sitúa su preocupación en el análisis y evaluación de la formación política de la clase dirigente mendocina en el marco del enfoque de la Calidad Democrática. El mismo exige preguntar, conjuntamente con las preocupaciones por construir ciudadanía, cómo se puede avanzar simultáneamente en la formación de los dirigentes que están a cargo de la conducción de la Provincia y particularmente de los funcionarios políticos, tanto electos como designados. Aunque existen fórmulas alternativas para avanzar en esta preocupación, Mendoza ha optado por crear una Escuela de Gobierno desde la propia estructura del estado provincial y este primer estudio refleja una demanda de consultoría de dicha escuela para conocer la situación diagnóstica actual.

Palabras claves: Clase dirigente, Formación, Competencias, Funcionarios políticos, Calidad democrática.

This empirical study places his worry in the analysis and evaluation of the political formation of the leader class mendocina in the frame of the approach of the Democratic Quality. The same one demands to ask, together with the worries for constructing citizenship, how it is possible to advance simultaneously in the formation of the leaders who are at the expense of the conduction of the Province and particularly of the political, both elect and designated civil servants. Though alternative formulae exist to advance in this worry, Mendoza has chosen to create a School of Government from the own(proper) structure of the provincial condition and this first study reflects a demand of consultancy of the above mentioned school to know the diagnostic current situation.

Key words: Leader class, Formation, Competitions, Political leader, Civil servants, Democratic quality

INTRODUCCIÓN

El presente estudio empírico sitúa su preocupación en el análisis y evaluación de la formación política de la clase dirigente mendocina en el marco del enfoque de la Calidad Democrática. El mismo exige preguntar, conjuntamente con

las preocupaciones por construir ciudadanía, cómo se puede avanzar simultáneamente en la formación de los dirigentes que están a cargo de la conducción de la Provincia y particularmente de los funcionarios políticos, tanto electos como designados. Aunque existen fórmulas alternativas para avanzar en esta preocupación, Mendoza ha optado por crear una Escuela de Gobierno, desde la propia estructura del estado provincial y este primer estudio refleja una demanda de consultoría de dicha escuela para conocer la situación diagnóstica actual. Se trata entonces de un primer análisis -cuanti-cualitativo-, con base en cien encuestas semi-estructuradas realizadas en diciembre de 2008, bajo el enfoque de formación basada en Competencias y Saberes.

Antes de ingresar en el tratamiento y consideración de los perfiles y resultados obtenidos durante el trabajo de campo, es importante recordar alguna conceptualización básica que facilite la lectura e interpretación posterior de los datos. De esta manera el artículo presenta, en primer lugar consideraciones sobre democracia, clase dirigente, formación política y el enfoque de Competencias y Saberes. Posteriormente se expone los resultados obtenidos, como los principales obstáculos a los que se enfrenta los funcionarios políticos al asumir un cargo, tiempo que dedican a su trabajo y a las actividades de formación, también se expresa interés sobre quiénes deberían ser los responsables de la formación y seguidamente se muestra aquellas competencias básicas, genéricas y específicas más destacadas para desempeñar un cargo. Finalmente en las consideraciones finales se mencionan, en dieciséis puntos, las conclusiones más relevantes del estudio.

1. CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

La democracia no es sólo un arreglo instrumental para elegir gobernantes... pero también lo es, y no es poca cosa preguntarse cómo un régimen democrático selecciona y elige su dirigencia y qué incidencia tienen en ese proceso los niveles de formación política. La democracia argentina, como cualquier régimen político, ha generado durante sus casi veintiséis años, tanto a nivel nacional como provincial y municipal, una activa y persistente clase dirigente que compite con regularidad en el acceso a las principales posiciones de gobierno y aunque es fuertemente cuestionada, especialmente a partir de la crisis de 2001 con la frase que se convirtió en el icono del malestar y del descrédito ciudadano sobre la dirigencia, --Que se vayan todos...- su renovación es compleja, lenta e insuficiente.

Al tratar el asunto de la clase dirigente, lo primero que conviene atender es la diversidad de acepciones que incluye. Los autores aluden a nociones como clase política, clase gobernante, clase dirigente y élite política, entre otras. En cualquier caso y de modo general se puede anticipar que la existencia de una clase política se vincula con la cuestión de si el gobierno requiere o no de capacidades, competencias, habilidades y aptitudes especiales entre sus miembros. Mientras algunas corrientes de pensamiento responden afirmativamente - se necesitan personas que reúnan ciertas y determinadas condiciones- hoy frente a la expansión de los regímenes democráticos, el principio elitista aparece diluido y relativizado ante el avance de criterios electorales que privilegian la extracción territorial del dirigente en su selección. Aún así parece mantener su cuota de sentido común una antigua frase que sostiene *Que el manejo de la máquina menos compleja requiera un aprendizaje, que el rasurar una barba exija un adiestramiento en el oficio del barbero, y que solo la conducción del organismo más complejo de la polis, esto es, el desempeño como político, no precise ni adiestramiento ni aprendizaje, es un absurdo* (Sampay, 1951: 15).

En realidad, en toda estructura gubernativa tiende a estabilizarse e institucionalizarse la autoridad con un número relativamente reducido de miembros, consecuencia más o menos directa del aspecto jerárquico que presentan las relaciones de mando y que comprende a cualquier forma de dominación, incluso la democrática. En consecuencia, que exista una clase dirigente o élite en términos estadístico o funcional no significa que estemos hablando de una minoría constituida como un grupo cohesivo y homogéneo que monopoliza el mando, sino de un grupo flexible, dinámico, abierto y heterogéneo con niveles variables de circulación y renovación. Por eso, también se ha dicho que se suele hacer referencia a cierto conjunto de individuos, minoritario en relación al conjunto de la sociedad, que ocupan posiciones claves en la estructura gubernamental y en el sistema de partidos, gozando por ello de un poder político real mayor que el del ciudadano común (Molinelli, 1991:50).

Vale la pena agregar que más allá de su eventual diferencia de orígenes socioeconómicos y de las diferencias ideológicas y partidarias que los separan, los individuos pertenecientes a una clase política, suelen tener y desarrollar intereses comunes, pers-

PROFESIONALIZACIÓN

pectivas comunes y un lenguaje especializado. Es decir suelen desplegar ciertos intereses que podrían llamarse corporativos y cierta tendencia a protegerse, en grados variables, como grupo o sector (Molinelli, 1991: 51). En otros términos, las democracias también desarrollan una clase dirigente, incluso muchas veces con tendencia a quedarse en los cargos, a inmovilizar la circulación y en definitiva con sesgos oligárquicos, pero con configuraciones más pluralistas en la distribución y el control del poder, que admiten la competencia y la alternancia según reglas. De tal manera que en una democracia que funciona como poliarquía es más difícil que la estructura de autoridad se constituya en una élite o clase política en un sentido tradicional. El mismo Helio Jaguaribe (1972:114) expresa que esta noción se presenta sólo como una "categoría". Es decir que el acceso al poder se hace por competencia, por vía de elecciones periódicas, está circunscrito a periodos predeterminados institucionalmente, responsables y controlados, de manera que pueda ser compartido pero no monopolizado.

En definitiva, puede decirse que las características de una clase dirigente son las siguientes: a) está constituida por una minoría de individuo; b) tiene mayor poder político que el resto; c) tiene algunos intereses, perspectivas y lenguajes comunes y d) como otros grupos profesionales, suele desarrollar tendencias corporativas que pueden variar de bajas a altas y de ligeras a fuertemente exitosas (Molinelli, 1991: 52).

Reconocida la existencia de una dirigencia política y la necesidad de la formación política en un régimen democrático como condición básica para alentar la calidad democrática en sus prácticas políticas, es importante que precisemos quiénes deben adquirirla y qué tipo de formación requieren; pero antes señalemos que la necesidad de formar la clase dirigente no es una propuesta ni un objetivo nuevo como ya se ha anticipado. Por el contrario, es una demanda recurrente de los líderes enfrentados a los constantes procesos de cambio y una necesidad imperiosa de elevar los fundamentos cognitivos y éticos en la vinculación entre gobernantes y gobernados en una democracia moderna.

Los desafíos para la formación de una clase dirigente en democracia son múltiples. No es un "grupito iluminado" al que hay que preparar; una democracia supone la necesidad de formar amplios cuadros políticos, técnicos y administrativos e incluye a la propia ciudadanía. No sólo hay que sumar expertos en contenidos que muchas veces no saben manejarse dentro de la lógica de lo público, sino también atender a quienes ingresaron por el sendero de la competencia político-electoral y que por el trajín cotidiano de recorrer la calle, se han visto imposibilitados de formarse y formarse para aprender a tomar decisiones, a escuchar y a negociar en el espacio de un Estado democrático de derecho...

Se entiende por formación, el proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conductas (ya sean conocimientos, habilidades, valores) para el desempeño de una determinada función: en este caso, la política. La formación política, tiene por objeto adquirir el conocimiento vinculado a cierta función y puede considerarse que se desenvuelve en tres planos, tal como ya lo hemos insinuado: uno es el saber de gobierno, la dirección u orientación política que concierne específicamente a la diri-

gencia política electa o designada en los máximos niveles; otro es el del conocimiento político-técnico propio del funcionario en el nivel de la tecnoburocracia y finalmente el último es el que concierne a la preparación de la ciudadanía. En estos tres planos o niveles, la formación que se requiere tiene que ver tanto con la adquisición y actualización de conocimientos multidisciplinares como con la reflexión ética y en valores y por último, con la incorporación de habilidades, actitudes y aptitudes que cualifiquen la vinculación del dirigente y funcionario con la ciudadanía, que en democracia no son simples consumidores, clientes o beneficiarios sino actores que también pueden involucrarse en las decisiones públicas, para mejorar tanto su diseño como la propia implementación.

Tipos de actores y de formación

-Esquema analítico-

	Dirigencia política	Tecno-burocracia	Ciudadanas/os
Conocimientos (básicos, genéricos y específicos)			
Valores y ética			
Vinculación con la ciudadanía			

En el esquema analítico precedente, al vincular tipos de actores con niveles de formación, se determina el campo que nos proponemos analizar en esta oportunidad; es decir nos centramos en la formación política por medio del análisis y evaluación de capacidades y competencias de la dirigencia política y en particular de los funcionarios de gobierno o de la alta dirección. En este sentido, el estudio se ubica bajo el enfoque de Competencias y Saberes que permite encuadrar algunos de los requisitos necesarios para realizar la formación política de la dirigencia.

La formación basada en competencias es un tema que ha adquirido gran relevancia y sobre el que se ha focalizado el interés de distintos actores de la sociedad, de las cuales se han seleccionado dos que a nuestro juicio son las más precisas y completas, aunque existen infinidad de definiciones sobre del término. Para Cejas y Pérez (2003) es un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral, comprometido con el proyecto social. Por su parte, Bacarat y Graziano (2002), sostienen que el concepto de competencias puede ser asumido como *saber hacer razonado para enfrentar a la incertidumbre en un mundo cambiante en los ámbitos sociales políticos y laborales dentro de la sociedad con características de globalizada y que además está sometida a constante metamorfosis.*

Ambas definiciones muestran que las competencias no pueden abordarse solamente como comportamiento observable, sino como una estructura compleja de atributos indispensables para el desempeño en situaciones en la que se combinan tanto las actitudes y los valores como las habilidades en el hacer. Dicho esto, podría redefi-

nirse a las competencias como procesos complejos en las que las personas integran el saber ser, el saber conocer y el saber hacer.

Cómo se puede avanzar entonces en la construcción y reconstrucción de capacidades, competencias, habilidades, actitudes y aptitudes de los dirigentes que están haciéndose cargo de la conducción y particularmente de los funcionarios políticos, tanto electos como designados. Aunque existen fórmulas institucionales alternativas para avanzar ante esta preocupación, Mendoza ha optado recientemente por crear una Escuela de Gobierno desde la propia estructura del estado provincial y este primer estudio refleja la demanda por conocer la situación diagnóstica actual. Se trata entonces de un análisis —cuanti/cuali—, con base en cien, encuestas semi-estructuradas realizadas en diciembre de 2008. Las mismas se aplicaron a varones y mujeres que actualmente se desempeñan en cargos políticos, que lo hicieron durante los últimos 25 años y que trabajan o trabajaron desde la sociedad en relación con ellos. En consecuencia se identificaron sistemáticamente los mayores obstáculos que tiene un funcionario al momento de asumir un cargo, el perfil de habilidades y aptitudes y el de competencias y/o capacidades generales que debe tener para desempeñarse en un cargo. Finalmente, el estudio focaliza en el conjunto de problemas, temas y/o disciplinas específicas que los funcionarios deberían incorporar en su formación.

La encuesta realizada para determinar el Perfil de Capacidades y Competencias para Funcionarios Políticos en Mendoza sigue la tipología taxonómica realizada por Vargas (1999a y 1999b) que distingue entre competencias básicas, genéricas y específicas. Las competencias básicas son fundamentales para vivir en sociedad y desempeñarse en cualquier ámbito de trabajo. Se caracterizan por servir de andamiaje para la constitución del resto de las competencias, se adquieren en la educación básica y media, posibilitan la resolución de problemas de la vida cotidiana y son centrales en el procesamiento de cualquier tipo de información. Entre las básicas se identifican: competencias comunicativas; matemáticas; de autogestión de proyectos éticos de vida; de manejo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación; competencias que permiten afrontar el cambio y de liderazgo.

Por su parte, las competencias genéricas, tienen como común denominador, ser comunes o afines a varias ocupaciones o profesiones. Dentro de las competencias genéricas más requeridas se hallan el emprendimiento, la gestión de recursos, el trabajo en equipo, la gestión de información, la comprensión sistémica, la resolución de problema y la planificación del trabajo, entre otras.

Por último, se hace referencia a las competencias específicas aclarando que son aquellas propias de una determinada ocupación o profesión. Su adquisición depende de procesos educativos específicos, ya sea técnicos o de formación para el trabajo y, además, tienen un alto grado de especialización. Por lo general las competencias específicas pueden ser delimitadas por medio de áreas de conocimientos y ejes temáticos. Como señalan Mantilla y Sayavedra (2007:178), se entiende por áreas de conocimientos a la forma de agrupar los conocimientos provenientes de un mismo campo disciplinar o de

distintos campos disciplinares que comparten conceptos, problemas, procedimientos, actitudes y/o procesos de investigación, mientras que los ejes temáticos pueden caracterizarse como una selección o agrupación temática que se ha hecho de la realidad social pasada/presente, en torno a la cual se aglutinan ideas, conceptos, temas, problemas, hechos y objetos que enmarcan y organizan la esencia de cada área de conocimiento.

2. LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

Obstáculos que tiene un funcionario político al asumir un cargo

Entre los mayores obstáculos que se perciben que tiene un funcionario político al asumir un cargo, el 79% considera como importante o muy importante la *falta de experiencia en la función pública*, el 45% entiende que es importante y otro 38% muy importante el *tipo de formación recibida*. Más de la mitad (51%) considera como un segundo obstáculo importante la *falta de práctica política*. En cuanto a la *dificultad para comunicarse con la ciudadanía* el 57% lo considera muy importante y un 37% importante, lo que asciende a valores superiores al noventa por ciento. Cuatro de cada diez entiende que *no tener relaciones sociales es un obstáculo* importante, mientras que para el 81% -importante y muy importante- lo es *el nivel de desprestigio que la ciudadanía expresa sobre los funcionarios*. Un 46% sostiene que *acceder a un cargo con bajo nivel de retribución* es un inconveniente importante y si se agrega el 27% que lo valora como muy importante más dos tercios lo creen un obstáculo. El 88% considera importante y muy importante *tener deficiencias en la formación recibida*. Finalmente, un 44% agrega *otros inconvenientes*, entre los cuales se encuentran: *falta de experiencia, falta de apoyo de los niveles superiores, inestabilidad en los cargos, limitaciones estructurales, falta de compromiso social, presiones políticas, burocracia, falta de equipos técnicos formados*, todos calificados como obstáculos muy importantes (88,6%).

Tabla N° 1: Obstáculos que tiene un funcionario político al asumir un cargo

Obstáculos	Muy importante	Importante	Poco importante	Ns/Nc
Falta de experiencia en la función pública	39%	40%	21%	
Tipo de formación recibida (sesgo profesional)	38%	45%	17%	
Falta de práctica política	22%	51%	27%	
Dificultad para comunicarse con la ciudadanía	57%	37%	6%	
Debilidad en el capital social (no tener relaciones sociales)	32%	41%	26%	1%
Nivel de desprestigio que expresa la ciudadanía sobre los funcionarios	46%	45%	19%	
Acceso a cargos con un bajo nivel de retribución	27%	46%	27%	
Acceso a cargo que no responde a sus expectativas	41%	38%	21%	
Deficiencias en la formación profesional recibida	55%	53%	12%	
Otros (*) Sobre un total de -- respuestas	88,6%*	9,1%*	2,3%*	

Fuente: elaboración propia en base encuesta *Perfil de Capacidades y Competencias para Funcionarios Políticos en Mendoza*, diciembre 2008.

PROFESIONALIZACIÓN

Al cruzar esta variable con algunas características de los encuestados se observa que del 51% que considera como un *obstáculo importante la falta de práctica política*: el 37% pertenece al grupo de ex-funcionarios, en relación al nivel de instrucción el 41% tiene universitario completo y el 59% se ubica en el grupo etario de 46 a 60 años. En cuanto al 57% que considera muy importante la *dificultad para comunicarse con la ciudadanía*, el 39% pertenece al grupo de funcionarios políticos y el 35% tienen hasta universitario incompleto. Por su parte del 53% que valora como un obstáculo importante *tener deficiencias en la formación recibida*, el 34% pertenece al grupo de ex-funcionario o miembros de la sociedad, el 43% alcanzó universitario completo y el 57% se ubica en el grupo etario de 46 a 60 años.

Dedicación al cargo

Cuando se indaga si se considera que los *cargos deben tener dedicación exclusiva*, el 83% contesta afirmativamente. El 50% son miembros de la sociedad, el 75% son varones, y tienen hasta universitario completo respectivamente y no se observan diferencias por edad ya que todos los grupos etarios entienden en un 25% promedio la necesidad que este tipo de cargos tenga dedicación exclusiva.

Participación en actividades de formación

El 80% de los encuestados afirma que los funcionarios políticos no participan de actividades de formación periódicas o eventuales. El 80% de los encuestados afirma que los funcionarios políticos no participan de actividades de formación periódicas o eventuales. Cuando se les interroga sobre el principal motivo por el que no se forman, un 26,3% entiende que *falta motivación* - de los cuales 48% son ex-funcionarios-, 22,5% *escasez de tiempo* -en el que 56% son funcionarios políticos-, 21,3% *oferta inexistente* -41% funcionarios políticos-, 13,8% *por la multiplicidad de tareas que realizan a diario* -55% son ex-funcionarios-, 8,8% Otros -*no creen que sea útil, se creen autosuficientes, falta de compromiso público, no se lo exige el Estado, no les importa, o falta de incentivo de la autoridad superior* -57% miembros de la sociedad- y un 7,5% sostiene la ausencia de apoyo institucional. Los que entienden que si existen motivos para sostener la formación (13%) identifican como el principal motivo: *la necesidad de actualizar conocimientos disciplinares y la búsqueda de alternativas para situaciones conflictivas o de difícil abordaje, desarrollo personal y el acceso a cargos de mayor jerarquía.*

Tabla Nº 2: El Principal motivo por el que...

NO se forman		SI se forman	
Falta de motivación	26,4%	Necesidad de actualizar conocimientos disciplinares	30,8%
Escasez de tiempo	22,5%	Búsqueda de alternativas para situaciones conflictivas o de difícil abordaje	30,8%
Oferta inexistente	21,3%	Desarrollo personal	24,1%
Multiplicidad de tareas	13,8%	Acceso a cargos de mayor jerarquía	7,7%
Otro:	8,8%	Otro	7,7%
Ausencia de apoyo institucional	7,5%		
Total (*Sobre un total de 89 respuestas que contestaron: No se forman)	100%*	Total (*Sobre un total de 15 respuestas que contestaron: se forman)	100%*

Fuente: elaboración propia en base encuesta *Perfil de Capacidades y Competencias para Funcionarios Políticos en Mendoza*, diciembre 2008.

El mayor inconveniente sobre el que se centra la motivación para no formarse es la escasez de tiempo y la imposibilidad de realizar estudios muy extensos en horas y en dedicación. Algunos, además sostienen que la formación debería realizarse en el lugar de trabajo, de manera que sea más fácil asistir a la misma y a su vez poder hablar de los problemas concretos que les incumbe y de las herramientas necesarias para un mejor tratamiento de los mismos.

Algunos testimonios sostienen:

"La formación de los dirigentes debe brindarse en el mismo lugar en el que el político va a desempeñarse ya que no son las mismas necesidades de conocimiento y habilidades en todas las carteras del gobierno ni en todos los ámbitos de decisión" (senador nacional).

"Los entrevistados que son o han sido funcionarios políticos mostraron como principal inconveniente a la hora de formarse la escasez de tiempo con la que cuentan, por lo que unánimemente se manifestaron a favor de la exclusividad en la función política. Es por esto que a la hora de hablar sobre una futura instancia de formación, funcionarios actuales mencionaron la dificultad que supondría el cursar con horarios fijos, sugiriendo en algunos casos encuentros sólo de fines de semana, dónde se solucionen problemas traídos de la práctica, no donde se explique la teoría pura" (encuestador).

"La mayoría de los encuestados coinciden en que el principal motivo por el cual los funcionarios políticos de alta jerarquía no se forman regularmente es la falta de tiempo ante la multiplicidad de tareas que exige el cargo político y la baja remuneración que muchas veces no permite una dedicación exclusiva" (encuestador).

Responsables de la formación

El 81% de los encuestados cree que existe en la provincia o en el país gente para formar funcionarios políticos. Casi la mitad sostiene (48,6%) que es la *Universidad: Universidades Públicas/Nacionales* (21,4%), *Universidades Privadas* (10,4%), la

PROFESIONALIZACIÓN

Facultad de Ciencia Políticas y Sociales de UNCUYO (7,1%), Universidad Nacional de Cuyo (4,5%), centros de investigaciones interdisciplinarias (3,9%), y universidades y profesores extranjeros (1,3%). Por su parte un 18,2% sostiene que deben ser *ex-funcionarios provinciales y nacionales*, seguido de un 9,1% para quienes depende del área a formar que sean *profesionales o profesores especialistas en la temática o problemática*, mientras que un 7,1% entiende que debe ser una *combinación de experiencia y academia* (ex-funcionarios y profesores universitarios), *organizaciones de la sociedad civil* (7,1%), un 3,2% la *Escuela de Gobierno y Administración Pública (EGA)*, los *partidos políticos* (2,6%). Finalmente un 1,3% menciona institutos terciarios, como el Instituto Nacional de Administración Pública INAP.

Tabla Nº 3: Responsables de la formación

Fuente: elaboración propia en base encuesta *Perfil de Capacidades y Competencias para Funcionarios*

Universidades Públicas/ Nacionales	21,4%
Ex-funcionarios provinciales y nacionales	18,2%
Universidades Privadas	10,4%
Depende del área (prof. según la temática)	9,1%
Facultad de Cs. Políticas-UNCuyo	7,1%
Combinación de Experiencia y Academia (ex-fun. + univ.)	7,1%
OSC	7,1%
UNCuyo	4,5%
Centros de investigaciones/ centros inter-disciplinarios	3,9%
EGA (Escuela Gobierno y Administración)	3,2%
Partidos Políticos	2,6%
Institutos terciarios (Isteec, Iu, etc.)	1,3%
Universidades extranjeras/ profesores	1,3%
INCAP/INAP	1,3%
Otros	1,3%
TOTAL	100%

Políticos en Mendoza, diciembre 2008

En lo que respecta a la necesidad de formación de los funcionarios políticos, en general coinciden que es imperioso impulsar acciones con este fin. Muchos destacan que estas acciones pueden provenir del gobierno a través de la Escuela de Gobierno y Administración (EGA), y anhelan que esta iniciativa gubernamental perdure, más allá de los cambios de gestión. Otros hacen hincapié que la formación debería provenir de los partidos políticos, de dirigentes políticos y de técnicos, quienes a partir de la experiencia, puedan transmitir conocimientos.

Otros testimonios:

"La EGA es una buena iniciativa por parte del gobierno provincial pero sería importante que sus acciones no terminen con la gestión de Jaque" (Funcionario).

"Los encargados de la formación de los dirigentes políticos deberían ser políticos con probada experiencia y reconocimiento. Y hoy en día tenemos que saber aprovechar el capital político de 25

años interrumpidos de gobiernos democráticos con funcionarios de sobrada experiencia que pueden aportar muchísimo a la formación de los funcionarios actuales" (Ex- funcionario).

"Sería bueno que los políticos de experiencia y trayectoria pudieran salirse del tema ideológico y formar a los nuevos dirigentes políticos" (Senador provincial).

"La formación de los dirigentes políticos debe comenzar en los partidos ya que cada uno debe tener la posibilidad de estudiar una carrera universitaria según su vocación y luego, la formación política debe adquirirse en los partidos políticos, a través de sus escuelas de formación y en la misma práctica política" (Ex- intendente).

"Deberían aprovecharse muchas personas que son técnicos de carrera pero en su momento ingresaron a la Administración a través de la política. Ellos cumplen el doble rol de ser políticos y técnicos con experiencia" (Ex- funcionario).

Otros encuestados, imaginan escenarios cooperativos donde la EGA se encargue de la coordinación y se convoque para formar a académicos y profesionales formados en los problemas de gobierno, ya sea por su dedicación a la enseñanza o por su desempeño en cargos de este tipo a fin de impartir conocimientos teórico-prácticos. Para ello se entiende que es fundamental impartir acciones de formación que faciliten la relación de los funcionarios políticos con los mandos medios para trabajar temas comunes, en vistas a la mejora de la gestión gubernamental.

Testimonios adicionales:

"La formación de los dirigentes debe estar a cargo de los ámbitos académicos, tanto universidades públicas como privadas, y que desde el ejecutivo se firmen convenios para dejar la formación en profesionales" (Senador provincial).

"La Escuela de Gobierno puede ser una buena herramienta para formar a los dirigentes políticos pero debe ser una formación que incluya tanto a los altos mandos como a los de ejecución y que haga especial hincapié en asuntos prácticos. Además, por alguna razón siempre existe una cierta resistencia de los altos mandos a compartir cursos con sus inferiores por lo que deberían diferenciarse pero tratar temas comunes" (Funcionario de carrera).

"El intento por formar sobre Gobierno hace referencia a los altos mandos de gestión por eso debe evaluarse si realmente la formación planteada va a dirigirse a las necesidades de este nivel o sólo a los mandos operativos. Además de diferenciarse los niveles también debe tenerse en cuenta el ámbito en el cual se desempeñará el funcionario y las necesidades específicas de formación. El contenido de la formación no debe dejar de lado la teoría pero sí tener un fuerte contenido práctico por lo que se necesita una combinación de académicos reconocidos y políticos que tengan experiencia y actitudes pedagógicas" (Ex-funcionario).

PROFESIONALIZACIÓN

Competencias básicas para desempeñar un cargo

En cuanto al perfil de habilidades y actitudes que un funcionario político debe tener para poder desempeñar un cargo, consideran muy importante que tengan: *valores éticos y morales* (90%), *habilidad para trabajar en grupos* (76%), *actitudes para generar consenso* (74%), *para respetar el disenso* (73%), *seguidos de conducción en situaciones extremas -plazos, caos, crisis, etc.-* (64%); *habilidad para integrar grupos interdisciplinarios, adaptabilidad y flexibilidad, liderazgo y perseverancia* un 62% respectivamente. Por su parte las *actitudes de conducción en situaciones de alta complejidad* (59%), *actitudes para formar y coordinar grupos de trabajos* (56%). Un tercio de los encuestados agregan otras habilidades y capacidades como: *vocación de servicio, por lo social y público, contacto directo con la ciudadanía, honestidad y austeridad, entre otras.*

Tabla N° 4: Competencias básicas

Perfil de habilidades y actitudes	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Ns/Nc
Habilidad para trabajar en grupos	76%	21%	3%	
Actitudes para formar y coordinar grupos de trabajos	56%	42%	2%	
Habilidad para integrar grupos interdisciplinarios	62%	37%	1%	
Adaptabilidad y flexibilidad	62%	36%	2%	
Actitudes para generar consenso	74%	23%	3%	
Actitudes para respetar el disenso	73%	27%		
Valores éticos y morales	90%	9%		1%
Habilidad para trabajar bajo presión	50%	44%	6%	
Liderazgo	62%	35%	3%	
Actitudes de conducción en situaciones extremas (plazos, caos, crisis, etc.)	64%	36%		
Actitudes de conducción en situaciones de alta complejidad	59%	41%		
Iniciativa y emprendimiento	52%	48%		
Perseverancia	62%	35%	3%	
Otros (especificar) *sobre un total de 33 respuestas	90,9%*	9,1%*		

Fuente: elaboración propia en base encuesta *Perfil de Capacidades y Competencias para Funcionarios Políticos en Mendoza, diciembre 2008*

El perfil de competencias básicas está centrado en cuatro condiciones o tres según si generar consenso o respetar los disensos se los trata en conjunto. Del 90% que considera como muy importante *tener valores éticos y morales*: el 36% pertenece al grupo de funcionarios políticos. En relación al nivel de instrucción el 41% tiene universitario completo y el 54% se ubica en el grupo etario de 46 a 60 años. Del 76% que valora la *habilidad para trabajar en grupos*, el 37% pertenece al grupo de ex-funcionario, el 36% alcanzó universitario completo y el 67% tiene 46 años o más. Para el 74% que entiende como muy importante *las actitudes para generar consenso*, el 35% pertenece al grupo miembros de la sociedad civil, y el 59% tiene entre 46 a 60 años. Finalmente, del 73% que valora las acciones para respetar el disenso: el 36% pertenece al grupo de ex-funcionario o miembros de la sociedad y 59% se ubica en el grupo etario de 46 a 60 años.

Competencias genéricas

Sobre el conjunto de competencias y capacidades generales que un funcionario político debe tener, se entiende que es muy importante: *proponer y realizar los cambios necesarios a partir de la interpretación de las necesidades de la sociedad* (80%), *identificar y comprender los problemas* (75%), *planificar y gestionar* (74%), *capacidad para la resolución de problemas e informar y comunicar su línea de gestión a la sociedad* (71% respectivamente), *informar y comunicar la línea de gestión a su equipo* (67%), *generar nuevas ideas, proyectos, políticas, estrategias de acción, etc.* (64%). Por su parte, entre las que consideran importantes se encuentran: *la destreza en el manejo de recursos informáticos y tecnológicos* (56%), *aplicar conocimientos teóricos a la gestión* (53%) y *la formación política* (52%).

Finalmente, un 14% agrega Otras competencias tales como: diálogo con todo el espectro social, adaptación a los cambios que plantea la función pública, capacidad de ejecutar lo planificado, coherencia entre lo dicho y lo realizado, capacidad para aprovechar la experiencia de proyectos anteriores.

Tabla N° 5: Competencias generales

Competencias y capacidades generales	Muy Importante	Importante	Poco Importante
Formación Política	34%	52%	14%
Destreza en el manejo de recursos informáticos y tecnológicos	15%	56%	29%
Generar nuevas ideas, proyectos, políticas, estrategias de acción, etc.	64%	36%	
Identificar y comprender los problemas	75%	25%	
Habilidad para integrar los factores que condicionan las resolución de problemas	51%	47%	2%
Proponer y realizar los cambios necesarios a partir de la interpretación de las necesidades de la sociedad	80%	20%	
Resolución de problemas	71%	29%	
Informar y comunicar la línea de gestión a su equipo	67%	31%	2%
Informar y comunicar su línea de gestión a la sociedad	71%	25%	4%
Aplicar conocimientos teóricos a la gestión	40%	53%	7%
Planificar y gestionar	74%	25%	1%
Otros (especificar) * sobre un total de 14 respuestas	92,9%*	7,1%*	

Fuente: elaboración propia en base encuesta *Perfil de Capacidades y Competencias para Funcionarios Políticos en Mendoza, diciembre 2008.*

Para el 80% de los que opinan que es muy importante *proponer y realizar los cambios necesarios a partir de la interpretación de las necesidades de la sociedad*: 38% pertenecen al grupo miembros de la sociedad civil, y un 45% alcanza nivel de instrucción universitario completo. Del 75% de los que evalúan la capacidad de *identificar y comprender los problemas*, el 37% pertenece al grupo de funcionarios políticos y el 51% son mujeres. De un 74% que sostienen como muy importante las *competen-*

PROFESIONALIZACIÓN

cias y de planificar y gestionar: 38% pertenece al grupo miembros de la sociedad y el 34% al de funcionarios políticos y el 51% se ubica en el grupo etario de 46 a 60 años. Por su parte, del 56% que considera importante la *destreza en el manejo de recursos informáticos y tecnológicos*: el 38% pertenece al grupo de ex-funcionario y el 34% al de funcionarios políticos. Un 55% son varones y un 75% tiene estudios universitarios completos o de postgrado. El conocimiento disciplinar no es priorizado, ni se demanda conocimiento contextual, de orden nacional o internacional.

Competencias específicas

Aunque en apariencia hay una gran dispersión temática en la tabla, las principales demandas giran en torno a situaciones diagnósticas generales, escenarios y cuadros de situación sectoriales... Entre los temas y disciplinas que se consideran muy importante se encuentran: la *situación socio-económica de la provincia de Mendoza* (75%), *el conocimiento de la Ley de Presupuesto Provincial* (61%), *los escenarios y cuadros de situación en problemas específicos: salud, educación, seguridad, etc.* (60%), *el manejo de recursos humanos* (56%), *la situación política de la provincia de Mendoza* (55%), *la situación financiera de la provincia de Mendoza* (53%), *las principales políticas públicas en curso o a implementar* (50%). Se valoran como importantes para desempeñar un cargo: *las principales políticas económicas en curso o a implementar* (60%), *las ventajas competitivas y principales actividades económicas* (57%), *las políticas sociales en curso o a implementar* (56%), *el derecho administrativo* (55%), *la historia de Mendoza y las principales políticas de promoción para el turismo y la cultura* (53% respectivamente), *la innovación tecnológica y técnicas de información y comunicación interna y externa* (51% respectivamente), *la geografía política, económica y social de Mendoza* (50%).

Tabla Nº 6: Competencias específicas

Temas y disciplinas	Muy Importante	Importante	Poco Importante
Historia de Mendoza	33%	53%	14%
Geografía política, económica y social de Mendoza	47%	50%	3%
Situación socio-económica de la provincia de Mendoza	75%	24%	1%
Situación financiera de la provincia de Mendoza	53%	40%	7%
Situación política de la provincia de Mendoza	55%	41%	4%
Escenarios y cuadros de situación sobre problemas específicos: salud, educación, seguridad, etc.	60%	37%	3%
Principales políticas públicas en curso o a implementar	50%	48%	2%
Principales políticas económicas en curso o a implementar	38%	60%	2%
Principales políticas sociales en curso o a implementar	43%	56%	1%
Principales políticas de promoción al Turismo y la Cultura	33%	53%	14%
Situación de los planes estratégicos existentes	49%	47%	4%
Ventajas competitivas, principales actividades económicas	34%	57%	9%
Innovación tecnológica	43%	51%	6%
Técnicas de información y comunicación interna y externa	43%	51%	6%
Formas de cooperación y financiamiento internacional	46%	48%	6%
Conocimiento de la Ley de Presupuesto Provincial	61%	36%	3%
Manejo de la Ley de Coparticipación Federal	41%	45%	14%
Conocimientos de derecho administrativo	36%	55%	9%
Manejo de recursos humanos	56%	39%	5%
Otros (especificar)	93%*	7%*	

Fuente: elaboración propia en base encuesta *Perfil de Capacidades y Competencias para Funcionarios Políticos en Mendoza*, diciembre 2008

Del 75% que consideran muy importante conocer sobre *situación socio-económica de la provincia de Mendoza*: 39% son miembros de la sociedad y 55% son hombres. De un 61% que valora significativamente el *conocimiento de la Ley de Presupuesto Provincial* un 39% son funcionarios políticos y 51% son mujeres. Por su parte, del 60% que considera muy importante formarse en la construcción de *escenarios y cuadros de situación en problemas específicos: salud, educación, seguridad, etc.* Un 38% son funcionarios políticos, 55% de sexo femenino, y un 35% tiene nivel de instrucción de postgrado. Mientras que para el 60% que valoran como importante para desempeñar un cargo conocer las *principales políticas económicas en curso o a implementar*: un 35% son ex-funcionarios, 65% son varones, y 51% pertenece al grupo etario de 46 a 60 años. Finalmente, del 57% de los que entienden como importante conocer las *ventajas competitivas principales actividades económicas*, 39% son funcionarios políticos, 61% son hombres y 51% pertenece al grupo etario de 46 a 60 años.

Áreas de conocimientos y ejes temáticos

Se han agrupado en cuatro áreas de conocimiento a las respuestas que ofrecen los encuestados al preguntarles sobre temas y disciplinas que un funcionario debe adquirir para desempeñar un cargo.

Temas y disciplinas por áreas de conocimiento

Económica	Política
Sectores y áreas estratégicas para el dlo	Teoría del Estado
Mendoza y su lugares en el MERCOSUR	Manejo general de Políticas Públicas
Manejo de Bienes del Estado	Políticas Públicas Comparadas
Ley de Compras y Contrataciones	Análisis prospectivo
Ley de Contabilidad	Planificación territorial
Social	Administrativa
Historia Nacional Argentina	Rendición de cuentas a la ciudadanía
Estructura social de Mendoza	Lucha contra la corrupción en el Estado
Sociología Política	Geopolítica mundial
Formación en Recursos Humanos	Coordinación de áreas gubernamentales
Aptitudes éticas y morales	Gestión de Organizaciones
Calidad educativa	Mejora de circuitos administrativos
Incidencia y efectos del consumo de drogas	Acceso a la información pública
Incidencia y efectos de deserción escolar	Derecho constitucional
Causas y formas de eliminar la violencia	Uso de tecnología informática
Las nuevas formas del núcleo familiar	
Problemática ambiental	

CONSIDERACIONES FINALES

1. En primer lugar la evidencia empírica reconoce expresamente que los funcionarios políticos no tienen instancias de formación periódica; demandan contención institucional para lograrla y apoyo operativo apropiado, teniendo en cuenta las condiciones de simultaneidad laboral y académica bajo los que debiera concretarse su formación y/o actualización.

Los obstáculos más serios que se perciben en la condición actual de los funcionarios políticos es una conjunción entre “falta de experiencia”, “deficiencias en la formación recibida”, “excesivo sesgo profesional” y “falta de práctica política en la función”.

2. Los obstáculos más serios que se perciben en la condición actual de los funcionarios políticos es una conjunción entre “falta de experiencia”, “deficiencias en la formación recibida”, “excesivo sesgo profesional” y “falta de práctica política en la función”. Además, con mucha frecuencia se reconoce la “dificultad para la comunicación con la ciudadanía”. Hay una vinculación entre el retraining de la práctica política y la desarticulación entre política y conocimiento.

3. Aunque muchos reconocen “deficiencia en la formación recibida”, simultáneamente aceptan que no es el momento de resolver el déficit formal de esa forma-

ción sino de apoyarlos con conocimientos y experiencias, partiendo de sus propias fortalezas. Hay indirectamente una transferencia de responsabilidad al sistema universitario por la formación recibida, no siempre compatible con las exigencias actuales de la gestión estatal.

4. La ética pública y los valores morales aparecen como una cuestión que preocupa y resaltan la necesidad de incorporarlos en la cotidianidad; sin embargo cuando se indaga sobre áreas y ejes de conocimiento no aparecen individualizados. También centran su preocupación en el desarrollo de dos habilidades: para trabajar en grupo y para trabajar bajo presión, identificando y comprendiendo los problemas. Pareciera que la reflexión en torno a la ética y el apoyo de la psicología laboral, entre otras, pueden inferirse de las opiniones de los encuestados.

5. También la formación y adiestramiento para que el funcionario pueda comunicarse, tanto hacia la propia organización como hacia la sociedad, aparece como una preocupación crítica. Ha comenzado a percibirse que informar o difundir no necesariamente conlleva a comunicarse. Además comunicar es una actividad propia y esencial del político, más allá que necesite el auxilio profesional de un periodista o comunicador profesional. La falta de comunicación y contacto con la ciudadanía sigue siendo un déficit estructural sin solución, que no es de orden técnico sino esencialmente político.

6. En cuanto a las competencias privilegiadas por los encuestados, el siguiente esquema es representativo de los conocimientos, habilidades y actitudes, que —desde sus opiniones y percepciones— un funcionario político “debiera” tener o incorporar en las instancias de formación, ordenados según el grado o nivel de relevancia.

Alicia Marcela Ballabio

Es Maestra en Gobierno y Asuntos Públicos, de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Sede académica: México. Candidata a Doctora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo. Becaria de CONICET e investigadora del Centro de Estudios de Innovación Institucional (CEII) de la UNCuyo; mballabio@fcp.uncu.edu.ar

Walter José Cueto

Es licenciado en Ciencia Política y Administración Pública; docente, investigador titular de la cátedra Estado, Sociedad Política de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo. Director del Centro de Estudios sobre Innovación Institucional para la Gobernabilidad Democrática (CEII); UNCuyo, wcueto@fcp.uncu.edu.ar

Esquema de distribución de competencias

Calificación	Básicas	Genéricas	Específicas
Muy importante	Actitudes de conducción en situaciones de alta complejidad	Identificar y comprender los problemas	Situación financiera de la provincia de Mendoza
	Actitudes de conducción en situaciones extremas (plazos, caos, crisis, etc.)	Informar y comunicar la línea de gestión a su equipo	Principales políticas públicas en curso o a implementar
	Actitudes para formar y coordinar grupos de trabajos	Informar y comunicar su línea de gestión a la sociedad	Conocimiento de la Ley de Presupuesto Provincial
	Actitudes para generar consenso	Resolución de problemas	Escenarios y cuadros de situación sobre problemas específicos: salud, educación, seguridad, etc.
	Actitudes para respetar el disenso	Proponer y realizar los cambios necesarios a partir de la interpretación de las necesidades de la sociedad	
	Adaptabilidad y flexibilidad	Generar nuevas ideas, proyectos, políticas, estrategias de acción, etc.	Situación política de la provincia de Mendoza
	Habilidad para integrar grupos interdisciplinarios		Situación socio-económica de la provincia de Mendoza
	Habilidad para trabajar en grupos	Planificar y gestionar	Manejo de recursos humanos
	Liderazgo		
	Perseverancia		
Importante	Valores éticos y morales		
	Iniciativa y emprendimiento	Aplicar conocimientos teóricos a la gestión	Innovación tecnológica
	Habilidad para trabajar bajo presión	Destreza en el manejo de recursos informáticos y tecnológicos	Geografía política, económica y social de Mendoza
		Habilidad para integrar los factores que condicionan las resoluciones de problemas	Principales políticas de promoción al Turismo y la Cultura
	Formación Política	Principales políticas económicas en curso o a implementar	
		Historia de Mendoza	

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta sobre *Perfil de Capacidades y Competencias para Funcionarios Políticos en Mendoza*, diciembre 2008

7. En general cuando se mencionan contenidos de formación, no se habla en términos de asignaturas o disciplinas sino de temas y hasta de problemas que confirman la preocupación por incorporar competencias y habilidades que cualifiquen el nivel de la gestión política.

8. El reclamo por la falta de destreza para el manejo personal de recursos tecnológicos e informáticos se plantea coincidentemente con la propuesta de los encuestados de ofrecer formación en el uso de tecnología informática.

9. Aunque la mayoría reconoce que la función pública exige dedicación exclusiva, nadie observa que esa condición de exclusividad incluya el propio proceso de formación. Es decir, no se la concibe como una actividad básica en la rutina semanal de un funcionario político. Es necesario encontrar el modo de incorporar la formación continua integrada al proceso laboral.

10. Hay mucha coincidencia que la formación a los funcionarios políticos que están ocupando actualmente cargos debe privilegiar una adecuada combinación entre experiencia y "academia", donde esta última debe proveer tanto teoría, como herramientas y referencias permanentes a casos y práctica en general.

11. Hay un alto nivel de acuerdo que es necesario buscar a los formadores en el amplio ámbito de las universidades y de los cuadros de ex funcionarios provinciales y nacionales, en la Provincia, en el resto del país y aún en el exterior.

12. En su relación con los mandos medios y equipos técnicos se observa falta de grupos integrados, altamente formados y especializados en diversas áreas y simultáneamente una suerte de fractura en la posibilidad de integrar en el proceso de formación a mandos superiores y medios. Hay expresas recomendaciones para que la formación busque mejorar la vinculación laboral entre ambos niveles.

13. Parece evidente que la Escuela de Gobierno y Administración recientemente creada por el Gobierno de Mendoza, necesita nuevos impulsos para su institucionalización y reconocimiento como instancia estratégica de formación, al servicio de la gestión política del Gobierno y del Estado. Son muy pocos los encuestados que la mencionan, situación que es indispensable revertir.

14. La evidencia no muestra a los partidos políticos como un ámbito institucional distinguido en los procesos de formación de la dirigencia política actual, aunque algunos comentarios destacan el rol que debieran tener estas organizaciones y sus líderes en la formación y renovación de cuadros. Y esto es tan relevante que no debiera pensarse que una Escuela de Gobierno pueda reemplazar la posición estratégica de los partidos, por lo menos mientras que ellos sigan ostentando el monopolio de la representación política. De lo contrario podría pensarse que la política final y definitivamente puede ser reemplazada sólo por competencias técnicas.

15. Aunque hay un reconocimiento reiterado y expreso de la posición estratégica de la universidad —especialmente de las estatales— y se alienta su avance en los procesos de formación política, también queda clara la percepción de que las capacidades y competencias que desarrollan sus planes de estudio de grado y postgrado no siempre son coincidentes con las necesidades de los profesionales puestos en el espacio de la gestión estatal y de la política práctica.

16. Lo cierto es que el escenario que se plantea es el de un Estado tímido para formar y exigir dedicación a sus funcionarios, una universidad —tanto pública como privada— que fundamentalmente sigue ofreciendo sin escuchar, partidos que se olvidaron de la formación política y técnica de sus cuadros aún en las instancias preelectorales y

dirigentes que subestiman la complejidad de la política y la gestión estatal porque asimilan el Estado a la empresa, todo en un contexto de transición generacional donde la experiencia y la información parecen haber quedado fuera del Gobierno.

REFERENCIAS

- ¹ Mediante el Decreto 3770 del 20 de febrero de 2008, se crea la Escuela de Gobierno y Administración en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública. La Escuela de Gobierno y Administración es un ámbito de participación pluralista para la formación de líderes sociales y políticos que sean capaces de proyectar, debatir y construir una sociedad con justicia y equidad. Por esto, conforma el único espacio común que le permite a los representantes de los partidos políticos, gremios, empresas e integrantes del tercer sector, construir, desde un lugar en el que no existen disputas de poder, una clase dirigente capacitada y responsable, dotada de habilidades para el diálogo y la concertación social, que contribuya al mejoramiento de una democracia pluralista y garantice una gobernabilidad sustentable. La Escuela de Gobierno contará con dos programas diferenciados de formación. El primero, será el Programa de Formación en Gobierno orientado al apoyo a los partidos políticos y a los dirigentes políticos y sociales. Por otro lado, el Programa de formación para la Administración, que estará orientado a los agentes de la Administración en general y a la Alta Gerencia Pública. La oferta académica de la Escuela de Gobierno estará articulada de forma tal que algunos cursos serán dictados en la misma mientras que otros podrán ser cursados en diferentes universidades, centros de estudios y fundaciones nacionales o extranjeras.
- ² Sobre la distinción entre políticos profesionales, semiprofesionales y no profesionales recordar el texto de Sartori, Giovanni Elementos de Teoría Política. Alianza. Madrid, 1992 Cap. 9
- ³ Tal preocupación alcanzó rango constitucional en la Argentina cuando se produjo la Reforma de 1949. En ella su artículo 37 prescribía el rol central de las universidades nacionales en la formación de los futuros dirigentes y alcanzó tal relevancia que el origen de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en la UNCuyo estuvo fundado en dicha preocupación constitucional.
- ⁴ En general en la República Argentina cuando se habla de Formación Política, al concepto de capacitación se le utiliza como un modo operativo para desagregar un proceso de formación y aun en otras instancias, como sinónimo. En este artículo para evitar equivocación se utiliza sólo el concepto de formación.
- ⁵ De las cuales 33 se realizaron a funcionarios políticos, 33 ex-funcionarios políticos y 34 miembros de la sociedad. Características generales de los encuestados: Sexo -varones 56% y mujeres 44%- profesión o actividad -33% funcionario políticos, el 16% académicos, el 13% funcionarios de carrera, el 13% asesores políticos, el 7% periodistas, 6% empresarios, miembros de OSC y gremialistas 3% respectivamente y 6% otros. Actualmente, el 70% desempeña sus actividades en el ámbito público, 15% en el privado y el 15% restante en ambos. Grupos etarios: hasta 30 años (9%), de 31 a 45 años (26%), 46 a 60 años (51%) y de 61 a 75 años (14%). En el nivel de instrucción el 5% tiene hasta secundario completo, 5% hasta terciario completo, 15% universitario incompleto, 41% universitario completo y 34% estudios de post-grado (15% diplomados, 15% maestría y 4% doctorado) Finalmente, el 73% se desempeña o se ha desempeñado en cargos políticos, y de ellos un 90% sostiene que ha desempeñado o desempeña un cargo relacionado con su formación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bacarat, M., Graziano, N. (2002) *¿Sabemos de qué hablamos cuando usamos el término competencias?* Bogotá, Cumbre Iberoamericana, Bogotá, Colombia.
- Escuela de Gobierno Provincia de Mendoza, EGA (2009). Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Ministerio Gobierno, Justicia y Derechos Humanos. Sitio Web: www.spg.mendoza.gov.ar
- Cejas, E. y Pérez, J. (2003) *Un concepto muy controvertido: competencias laborales*. ISPETP, Ciudad de La Habana. Cuba.
- Jaguaribe, H (1972) "Desarrollo político: sentido y condiciones." *Economía Política y Social*. Tomo 2. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Mantilla y Sayavedra (2007) *Notas introductorias para el diseño de un ciclo basado en competencias* en "Documentos de trabajos del Proyecto Ciclo inicial común en Ciencias Sociales. Familia de carreras de ciencia política, sociología, relaciones internacionales". *Proyecto de articulación de la Educación Superior* Ed. Universidad Nacional del Litoral, Sta. Fe, Argentina.
- Molinelli, N. G. (1991) *Clase política y Reforma Electoral*. Ed. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires, Argentina.
- Sampay, A. (1951) "La Formación Política que la Constitución Argentina encarga a las Universidades". *Boletín de Estudios Políticos* Nº 2. Ed. Instituto de Estudios Políticos. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.
- Sartori, G (1992) *Elementos de teoría política*. Ed. Alianza Singular, Madrid, España.
- Vargas, F. (1999a) "La formación por competencias: un Una opción para mejorar la capacitación." *Revista ANDI* 160, Montevideo, Uruguay.
- Vargas, F. (1999b) *Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Cinterfor/OIT, Montevideo, Uruguay.