

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO. ALGUNAS
APRECIACIONES DESDE LA MIRADA DE ESTUDIANTES LATINOAMERICANOS EN
FORMACIÓN DE CARRERAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

***Dora Bonardo
Cecilia Cámara***

Autoras:

Mgtr. Cecilia Cámara

Ingeniera en Sistemas

Magíster en Software Libre, Universidad Oberta de Catalunya.

Profesora de las cátedras de Tecnología de la Información y Tecnología de la Información para la gestión.

Investigadora Categoría IV.

Directora Académica Dpto. de Ciencia y Tecnología

Vice Decana CURZA

Mgtr. Dora Bonardo

Lic. Ciencia Política

Magíster en Formulación, Evaluación y Administración de Proyectos. UNCórdoba. Argentina.

Magíster en Administración Pública. UNCórdoba. Argentina.

Coach Ejecutiva y Organizacional

Profesora de las cátedras de Desarrollo Gerencial y Seminario de Integración y Aplicación (tesis)

Investigadora Categoría III

Directora Centro de Estudios Administración, Políticas Públicas y Estado

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL ZONA ATLÁNTICA (CURZA)
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
VIEDMA, RIO NEGRO, ARGENTINA**

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo describir brevemente algunas apreciaciones de un grupo de estudiantes de Chile, Argentina, Colombia, Panamá y Perú de carreras de grado afines a la Administración Pública que, participaron entre los meses de marzo y junio de 2022 de un Curso Internacional sobre “Liderazgo Público”, organizado como parte de un Programa de Internacionalización de la Educación Superior, por la Universidad de Concepción, Chile.

En el contexto de clases sobre “Competencias para la gestión organizacional: liderazgo e innovación”, abordadas por las autoras se realizó una encuesta a 40 estudiantes cuyo propósito fue conocer cuáles de las competencias asociadas a la función directiva promovidas por la “Guía Iberoamericana de Competencias para el sector público” (CLAD 2016), resultaban destacadas para los futuros gestores públicos. Se propone entonces, describir el marco teórico de referencia sobre competencias directivas, liderazgo e innovación; y conocer cuáles son aquellas que, a juzgar por los jóvenes en formación, serían las más apreciadas para desarrollar, como también algunas consideraciones sobre ello.

1. Introducción

A continuación se describirán algunas apreciaciones de un grupo de estudiantes de Chile, Argentina, Colombia, Panamá y Perú de carreras de grado afines a la Administración Pública que, participaron entre los meses de marzo y junio de 2022 de un Curso Internacional sobre “Liderazgo Público”, organizado como parte de un Programa de Internacionalización de la Educación Superior, por la Universidad de Concepción, Chile.

En el contexto de clases sobre “Competencias para la gestión organizacional: liderazgo e innovación”, dictadas por quienes escriben el documento, se realizó una encuesta a 40 estudiantes cuyo propósito fue conocer cuáles de las competencias asociadas a la función directiva promovidas por la “Guía Iberoamericana de Competencias para el sector público” (CLAD 2016), resultaban destacadas para los futuros gestores públicos.

Este documento libre se refiere a parte de los resultados del trabajo de campo del Proyecto de Investigación en desarrollo, V-117 CURZA, Universidad Nacional del Comahue (2020-2023) “Innovación en la gestión pública y competencias profesionales de los administradores públicos” dirigido y codirigido por las autoras. Entre sus objetivos, el proyecto se propone describir los enfoques sobre innovación de la gestión pública y su vinculación con las competencias directivas requeridas para las nuevas modalidades de gestión e indagar sobre la pertinencia de los actuales perfiles de egreso y la adecuación de los planes de estudio vigentes de carreras afines a la administración pública, desde una perspectiva crítica que contraste el ámbito de la formación profesional con el espacio laboral y otras variables relevantes. Por lo cual, conocer la opinión de estudiantes de carreras afines a la gestión pública de países latinoamericanos, resulta propicio para ampliar la mirada más allá del ámbito territorial del proyecto y extraer algunas apreciaciones que puedan resultar comunes en jóvenes en formación que seguramente, tendrán la posibilidad de convertirse en gestores públicos en el corto plazo.

Se entiende que adecuar y acercar la oferta de formación profesional en Administración Pública a los requerimientos en términos de competencias profesionales de la gestión pública, implica también involucrar a los futuros profesionales en la evaluación de lo que reciben en sus carreras en términos de competencias y en la formulación de sugerencias que las hagan más pertinentes y prácticas al momento de desplegarlas en sus posiciones como gestores públicos.¹

2. Competencias directivas, liderazgo e innovación

Antecedentes del tema

En los últimos años instituciones como el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), han favorecido la elaboración de documentos que dan cuenta de metodologías y diagnósticos orientados a conocer y caracterizar las *competencias de los directivos públicos* de Iberoamérica. Se pueden mencionar la “Guía Referencial de competencias para el sector público” (CLAD:2016) elaborada por Iacoviello, Mercedes y Pulido, Noemí; el “Diagnóstico Institucional del Servicio Civil: Perú” (BID: 2015), Iacoviello, Mercedes; otro trabajo interesante es “El rompecabezas del empleo público: El juego de la oca y la Alta Dirección

1 Como estrategia metodológica, se están llevando a cabo otras encuestas que abarcan a alumnos, docentes y gestores públicos.

Pública en Argentina. Desafíos y propuestas para construir directivos públicos en Argentina”, (CIPPEC: 2016) de Zuvanic, L. y Dieguez G. En cuanto a *innovación pública*, existen muchos autores y trabajos que dan cuenta de este tema. De los más relevantes y cercanos encontramos varios trabajos de Álvaro Ramírez Alujas (2020) como los de Blutman P. (2016), Criado I. (2016), Acevedo S. y Dassen D. (2016), Grandinetti R. (2019) entre otros muchos.

En Argentina, desde el Instituto Nacional de Administración Pública se vienen fomentando líneas de trabajo en formación e investigación orientadas a fortalecer un recorrido para que estos temas sean de interés en la agenda político-administrativa de la nación y a nivel provincial. Por otra parte, y con el auspicio de la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública (AAEAP) se ha dado impulso a la Red de Carreras en Administración Pública con la participación de universidades públicas que forman en esta disciplina, y de la cual el CURZA forma parte a través del Dpto. de Administración Pública. Dicha Red nuclea proyectos de investigación, como el presente con el propósito de dar a conocer estas problemáticas a nivel general y fundamentalmente sub nacional.

3. Marco referencial de la temática

A los efectos de orientar sobre cuáles son los marcos de referencia que guían la investigación que dan sustento teórico a este trabajo, se describen a continuación las principales nociones a las que hacemos hincapié, en un recorte que no pretende ser único ni exhaustivo dado el gran alcance que tienen los estudios y propuestas sobre innovación, liderazgo y competencias.

En este sentido, se toman como referencia principal la Carta Iberoamericana de la Innovación en la Gestión Pública (2020) que conceptualiza a **la innovación en la gestión pública** como “el proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad”.

Así, la Administración Pública inteligente implica “la extracción, análisis e interpretación de los datos, tanto a nivel tecnológico (mediante el diseño de algoritmos y sistemas de entrenamiento de los mismos)”. Asimismo, implica “el conocimiento humano (sistemas de inteligencia colectiva internos y externos a la Administración), que facilite la detección proactiva de las nuevas necesidades sociales e individuales para poder renovar e innovar los catálogos de servicios públicos y los sistemas internos de gestión, con el objetivo de poder aportar un mayor bienestar social”.

La innovación pública resulta multifacética y se orienta hacia dos grandes ámbitos como son los servicios a la ciudadanía que comprenden la creación y/o mejora de los servicios públicos y el diseño y regulación de las políticas públicas creadoras de valor público; y los procesos internos que afectan los procesos y políticas de funcionamiento para gestionar lo público.

Como uno de los pilares de esta perspectiva aparece la gestión del conocimiento y de ella, las nuevas competencias técnicas y adaptativas que se requieren para liderar los procesos de cambio.

Según la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016), se entiende como **competencia** al “desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real”.

Las competencias de las personas se expresan en la acción, y constituyen una serie de habilidades, conocimientos, experiencias y comportamientos que permiten abrir o cerrar posibilidades para liderar los procesos de trabajos propios y de otros, nuevos y no tanto, que en definitiva, serán los que den cuenta de los resultados de los objetivos planteados para la gestión.

Respecto a la noción de **liderazgo**, se sigue la perspectiva aportada por Jim Selman (2008) quien considera que es un fenómeno lingüístico y un proceso de transformación constante basada en la responsabilidad personal y el compromiso. Desde su disciplina, el *coaching* ontológico, observa que los paradigmas son interpretaciones lingüísticas y cómo los seres humanos logran resultados sin precedentes reinventando nuevos futuros para sí mismos, sus organizaciones y la comunidad global. Por lo tanto, competencias, liderazgo e innovación están íntimamente ligados.

El liderazgo centra su atención en hacer realidad un futuro deseado; el término innovación evoca la ruptura a la norma, al *statu quo*; competencia refiere a saber, saber hacer y saber ser. Así, la “innovación apunta a abrir posibilidades para el desarrollo de capacidades, habilidades, sensibilidades y a proveer caminos para la acción a aquellas personas que no estén satisfechas con el *statu quo* e intentan mejorar procesos ya existentes o tal vez lograr *breakthroughs*: resultados sin precedentes.” (Selman; 2008)

Las competencias requeridas para la gestión pública innovadora resultará entonces, de un conjunto de elementos que amalgamen conocimientos y habilidades generales y específicos asociados a los diferentes campos que atraviesa la gestión de políticas públicas y los procesos administrativos necesarios para “hacer que las cosas se hagan”, como así también estilos de comportamientos ecológicos, que lleven a obtener resultados efectivos y satisfactorios en términos de valor público.

Como lo manifiesta la Guía Iberoamericana de Competencias (2016), el modelo que allí se ofrece resulta una orientación deseable en términos de competencias a conservar, mejorar o desarrollar, de aquellos que cumplan roles y ocupen posiciones en las estructuras de la AP. Como cualquier “guía” dependerá de cómo se interprete cada competencia, es decir el sentido que el decisor dé al contenido de cada una, ya sea desde los valores que subyacen en ella como en la potencialidad o capacidad de acción que cada una trae en sí misma y pueda ser desplegada, en función de lo que se juzgue necesario o útil en un contexto y momento determinado.

En este sentido, y en función de los objetivos que busca la investigación, resulta un desafío conectar las necesidades que observan y valoran los decisores de la AP con las de quienes deciden en la formulación de los planes de estudios de las carreras universitarias que forman profesionales para la gestión pública.

De hecho, la distancia que existe entre las competencias ofrecidas por el sistema de formación universitario y las requeridas por los sistemas involucrados en la gestión pública es hoy más palpable, a partir de la urgencia devenida de los cambios que las condiciones pandémicas, de conflictos bélicos, de cambios ambientales, tecnológicos,

económicos y sociales de los últimos años han traído al mundo. La revolución 4.0, la robótica y la IA son parte fundamental de la gestión innovadora, que implican pensar en nuevas competencias técnicas y adaptativas para entornos BANI (quebradizos, ansiosos, no lineales e incomprensibles).

Es entonces apropiado poner en consideración de quienes transitan espacios de formación en AP cuáles son sus percepciones respecto de las competencias que se requieren para una gestión pública innovadora y qué sugerencias serían beneficiosas para tener en cuenta a la hora de diseñar planes de estudio cuyos currículos se acerquen a sus expectativas.

4. La mirada de estudiantes latinoamericanos en formación de carreras de Administración Pública

Como se menciona en la introducción, en ocasión de participar como docentes del Curso Internacional sobre “Liderazgo Público”, organizado como parte de un Programa de Internacionalización de la Educación Superior, de la Universidad de Concepción, Chile, durante los meses de marzo a junio de 2022, se tomó como muestra intencional, la participación de 40 alumnos de Chile, Argentina, Colombia, Panamá y Perú de carreras de grado afines a la Administración Pública, para realizar una encuesta que tuvo como objetivo conocer qué piensan los estudiantes sobre las competencias necesarias que un funcionario/directivo debiera tener para liderar procesos innovadores de gestión en organizaciones públicas.

Para ello se tomaron como referencia las competencias señaladas en la Guía Iberoamericana de Competencias para el sector público (2016), específicamente las competencias enunciadas para la franja de personal que ocupa puestos directivos.

A continuación se observa el cuadro de competencias directivas estratégicas. (CLAD;2016)

COMPETENCIAS DIRECTIVAS			
TRANSVERSALES	ESTRATÉGICAS		
Gestión institucional	Gestión de Resultados	Gestión de Vínculos	Conducción del Cambio
• Aprendizaje continuo. • Compromiso con el servicio público. • Desarrollo de Relaciones Interpersonales • Integridad institucional.	• Gestión del desarrollo de las personas. • Gestión de la calidad. • Liderazgo efectivo. • Manejo de Recursos. • Planificación • Relación con Directivos. • Resolución de problemas. • Toma de decisiones.	• Comunicación interpersonal. • Gestión de la participación ciudadana. • Negociación. • Orientación al ciudadano. • Relaciones Institucionales. • Trabajo en equipo.	• Administración de políticas. • Construcción de Redes • Gestión del cambio. • Gestión Digital • Innovación • Pro-actividad. • Trabajo bajo presión. • Visión estratégica.
COMPETENCIAS FUNCIONALES pendientes de incorporar por la organización real.			

Se denominan **competencias transversales** a “las que dan cuenta de la responsabilidad en el autodesarrollo, la aplicación de los protocolos, normas, lenguajes, lógicas de

proceso y de decisión del sector público; así como el compromiso con el servicio público que implica la conciencia de sus impactos; la capacidad relacional y la integridad institucional”. (CLAD;2016) Estas competencias son comunes con el personal que desempeña roles profesionales.

Las **competencias directivas estratégicas** son en las que se hizo foco en la encuesta y se refieren a “las conductas críticas, las que aseguran la eficacia de la *función liderazgo* en la franja del personal de conducción: directores de área, de programas, de proyectos, coordinadores o equivalentes.” Incluye a “quienes actúan en la franja de posiciones jerárquicas que conduce la gestión pública y está situada en la interfase entre la conducción política y el cuadro burocrático sin mando.” Son las capacidades orientadas “a la esfera política, metodológica, motivacional, de liderazgo, de control del rumbo de una organización y también de sus cambios”. (CLAD;2016)

Según la Guía “aseguran su rol en materia de conducción, planificación, formulación de proyectos, organización, control, evaluación, selección, incentivación, comunicación, interacción e incidencia directa en las personas y los equipos de trabajo en orden a los objetivos y orientación a los resultados, programados y a los no programados”. (CLAD;2016).

En el marco del curso, se trabajaron teóricamente estos conceptos para dar contexto al cuestionario sobre competencias. De las preguntas a responder, se les solicitó seleccionen, entre 3 y 5 de las opciones de competencias por cada eje (gestión institucional, gestión de resultados, gestión de vínculos y conducción del cambio), aquellas que a su criterio serían las más adecuadas a promover y/o incluir en la formación profesional. Sintéticamente los resultados reflejan los siguientes:

Respecto de las **Competencias transversales/Gestión Institucional** que figuran en el cuadro, de los estudiantes encuestados el 90% considera que el aprendizaje continuo y el compromiso con el servicio público son las más importantes; le sigue con un 70% el desarrollo de relaciones interpersonales; siendo la de menor porcentaje integridad institucional con un 26%.

Con relación a las **Competencias directivas estratégicas** se observa:

Para el eje **Gestión de Resultados** la más seleccionada con 81% de preferencia fue la competencia planificación; luego le siguen en importancia toma de decisiones (56%) y liderazgo efectivo (48%). La de menor preferencia fue relaciones con directivos con un 5%.

Para el eje **Gestión de Vínculos** se observa que las competencias trabajo en equipo (86%) y comunicación (78%) son las preferidas y la de menor elección fue orientación al ciudadano (27%).

Respecto del eje **Conducción del Cambio**, innovación y visión estratégica tuvieron un 78% de preferencias y trabajo bajo presión y proactividad fueron elegidas en un 10% y 18%.

También se les solicitó responder, en una pregunta abierta, sobre qué sugerencias harían para la formación de competencias de líderes orientada a una gestión pública innovadora. A continuación se sintetizan los aspectos más significativos de las

respuestas obtenidas.

En cuanto a la formación de directivos, los estudiantes mencionan la necesidad de que los mismos tengan continuidad en sus cargos y actualización permanentes para desempeñarse en sus roles y posiciones; sobre la formación que reciben en sus carreras destacan que las competencias directivas debieran ser promovidas y enseñadas en los trayectos de su formación de grado de una manera dinámica, a través de asignaturas y talleres extracurriculares donde se pongan en práctica competencias y habilidades necesarias en una gestión innovadora y que permitan potenciar las capacidades de gestión, mediante el diálogo con profesionales de experiencia que en la actualidad se estén desempeñando en este campo.

Con relación a la innovación destacan la necesidad de implementar la gestión digital en todos los procesos, especialmente en los relativos al sistema de gestión de recursos humanos.

Sobre las competencias directivas, rescatan como las fundamentales tanto para su formación profesional como para desplegar en la arena de la gestión: la responsabilidad, el compromiso, la creatividad, la confianza, la escucha activa, la comunicación y el trabajo en equipo. Todas ellas indispensables para consolidar liderazgos efectivos.

Si bien en la selección de opciones del eje competencias transversales, la integridad institucional no aparece como relevante, en términos de sugerencias se describe la necesidad de gestionar sobre valores éticos y méritos.

5. Conclusiones

Los resultados que se pueden observar de esta muestra llevan a considerar algunos aspectos significativos a tener en cuenta al momento de diseñar estrategias de formación y capacitación en competencias directivas. El aprendizaje continuo destaca como una de las competencias transversales; ello implica la importancia de entender que la vida de la gestión pública discurre en un movimiento continuo en donde se incorporan conocimientos, prácticas, tecnologías, comportamientos. Aprender se convierte en una meta competencia que habilita al resto a realizarse.

Sobre las competencias directivas aparecen la planificación y la toma de decisiones con preeminencia. Pareciera que subyace el tema del orden como necesario en términos de cómo y quiénes deben organizar las acciones en los procesos de gestión. La visión estratégica refiere a la necesidad de encontrar un rumbo, un propósito que guíe la acción pública; y la innovación como la creación de lo nuevo, interpela a la gestión en cuanto a los desafíos de mejorar sus capacidades en torno a los nuevos escenarios.

Sin embargo, tanto en las respuestas del cuestionario como en las alocuciones de los estudiantes en clase, el reclamo o la expectativa se asienta en las competencias ligadas a la gestión de vínculos. Y los vínculos se sostienen en valores fundantes que hacen a la ética pública: respeto, compromiso, colaboración, empatía.

El liderazgo efectivo se basa fundamentalmente en aquellos rasgos que hacen del líder un ejemplo a seguir.

Como menciona J. Selman (2008)

“En este nuevo contexto, pasar la antorcha o entregar el bastón de mando se centra menos en competencias técnicas individuales y más en provocar un cambio fundamental en la forma de ser. No existen fórmulas para lo que una persona necesita hacer o saber para ser líder. La preparación y el éxito dependen de la relación, el compromiso y la oportunidad para asumir un desafío, obteniendo resultados reales y tangibles que no pueden ser logrados sin demostrar las cualidades de liderazgo buscadas.”

Resumiendo y según este autor, las competencias cualitativas que llevan a liderazgos “maduros” pueden resumirse en:

- Escucha generosa
- Ser auténtico – comunicación comprometida
- Comprometerse y dar poder a otros
- Innovar y crear posibilidades
- Realizar pedidos irrazonables
- Asumir responsabilidad personal
- Inspirar equipos – crear alineación
- Hacer lo que se predica
- Ser “accountable”; hacer “accountables” a los demás
- Comunicar la visión y el compromiso
- Crear y mantener la confianza
- Construir relaciones y alianzas poderosas
- Tomar una postura
- Desarrollar sensibilidad ética, integridad y humildad

En este sentido, y desde el ámbito de la formación, quienes tienen la responsabilidad de diseñar e implementar ofertas de formación de pregrado, grado y posgrado orientadas a la gestión pública deberán generarlas teniendo en cuenta ambos tipos de competencias - técnicas y adaptativas o de comportamientos- ; y, observando los que anteriormente se menciona, crear las oportunidades con propuestas concretas que muestren y demuestren que también, desde el campo de la formación es posible innovar.

Para finalizar, es sumamente importante generar espacios de diálogo con los estudiantes para que puedan expresar sus intereses formativos. La evaluación de la formación desde la mirada de quienes se están formando resulta indispensable si se quieren construir saberes y prácticas eficaces, que respondan con herramientas útiles a las necesidades de una gestión pública innovadora, y con responsabilidad (res-ponsabilidad: responder con habilidad) por los resultados ante una ciudadanía inteligente y expectante.

Referencias

- Acevedo, S. & Dassen, D. (2016). Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública. Washington D.C.: BID.
- Blutman, P. G. (2016). Buscando armar el rompecabezas de la Gestión Pública. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (7), 69-81.
- Bonardo, D. (2013). La función pública y su profesionalización como tema de agenda gubernamental. Documento libre presentado en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Montevideo, Uruguay.
- Grandinetti, R. (2018). ¿Por qué el Gobierno Abierto invita a la innovación?. *Revista U- GOB*, (1), 18-23.
- Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016.
- Iacoviello, M. (2015). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. p. cm. — (Nota técnica del BID; 845)
- Longo F. & Gil E. (2006). La Dirección Pública como aprendizaje: una experiencia de diseño y evaluación de la formación en Gerencia Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, N° 46.
- Pomares, J. & otros (2015). ¿Quiénes gestionan? Los condicionamientos políticos del acceso a la alta dirección pública nacional. Documento de Políticas Públicas Área de Estado y Gobierno Programa de Gestión Pública. CIPPEC
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Nueva Época – N.º 16, julio-diciembre 2016 – ISSN: 1989-8991 DOI: <http://dx.doi.org/10.24965/gapp.v0i16.10364> <https://www.academia.edu/33052757>
- Ramírez-Alujas, A. (2011). El rol del Administrador Público en Chile: ¿Vale la pena vivir para este oficio? Una reflexión abierta sobre los desafíos que enfrenta la formación profesional universitaria de cara al siglo XXI. Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*. ISSN 0717-6759 No 17 pp. 35 / 79
- Ramírez-Alujas, A. (2012). Gobierno Abierto y modernización de la gestión pública. Tendencias actuales y el (inevitable). Camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, (15), 99-125.
- Ramírez Alujas, A. (2013). Los nuevos desafíos de la Dirección Pública en el contexto del Gobierno abierto: Gobernanza colaborativa, innovación abierta, co-creación y pensamiento de diseño en la gestión pública.
- Selman, J. (2008). Liderazgo. México: Pearson Educación.
- Zuvanic, L. (2016). En busca del destino: hacia la profesionalización de la Alta Dirección Pública en América Latina. Documento de Políticas Públicas Área de Estado y Gobierno Programa de Gestión Pública. CIPPEC
- Zuvanic, L. & Diéguez, G. (2016). El rompecabezas del empleo público en Argentina: El juego de la oca y la Alta Dirección Pública en Argentina. Desafíos y propuestas para construir directivos públicos idóneos. Documento de Políticas Públicas / Análisis N°181 Buenos Aires: CIPPEC.