

# **Un proceso de mejora continua en la gestión de la capacitación: la optimización de los procesos y el desarrollo de las capacidades de los agentes**

**Mg. Liliana C. González**

## **Introducción**

En el año 2008 se inicia en la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del Instituto Nacional de la Administración Pública de la Secretaría de Gabinete de la Jefatura de Gabinete de Ministros, un proceso tendiente a mejorar la calidad de la gestión de la capacitación en todos sus aspectos: en lo relativo a la optimización de sus procesos y en el desarrollo de los talentos de sus agentes. Por una parte, la meta fue alcanzar la implantación de un sistema de gestión de calidad de los procesos vinculados a la gestión de la capacitación en el ámbito de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación y por la otra, promover la profesionalización y jerarquización del personal implicado en la gestión de la capacitación.



En lo que respecta a la gestión de la calidad es necesario distinguir dos tipos de normas de calidad: las normas ISO 9000 que se aplican a los procesos y las normas de competencias laborales que se aplican a las personas. Paralelamente a este proceso de implementación y certificación del SGC, el INAP desarrolló un proyecto para capacitar al personal de las áreas de capacitación con el objetivo de mejorar la calidad de la capacitación impartida. Para la formación de los distintos actores comprometidos en la gestión de la capacitación se relevaron los perfiles de competencias de dicho personal y se desarrolló la capacitación basada en competencias laborales. A partir de estas dos experiencias se ha elaborado un Referencial de requisitos para las Áreas de Gestión de la Capacitación de la APN que ha sido aprobado por el IRAM cuya aplicación facilitará la implementación de los sistemas de la gestión de la calidad para que las áreas de

capacitación mejoren sus actividades, propiciando el enfoque en procesos y la elaboración de procedimientos.

## **1. La certificación del SGC en la DSNC del Instituto Nacional de Administración Pública**

### **1.1. Antecedentes**

El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) fue creado por la Ley 20.173 en 1973. Su objetivo principal es fijar la política del Sistema Nacional de Capacitación, estableciendo normas y pautas metodológicas y realizando la supervisión, evaluación y certificación de la capacitación permanente llevada a cabo en los organismos de la Administración Nacional.

Asimismo, el INAP asiste técnicamente en el desarrollo de los planes de formación en los organismos, asegurando la capacitación estratégica en políticas de transformación de la gestión pública. En efecto, todos los organismos del Estado, independientemente de su naturaleza jurídica y carácter prebendario, están obligados por ley, a someter a aprobación previa del instituto, todos sus planes de capacitación, actualización, especialización y formación de personal y los programas de estudio a desarrollar, por sí o a través de terceros.

En febrero de 2006 el Poder Ejecutivo Nacional homologó el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (APN). Éste incluyó un capítulo sobre capacitación (Capítulo V), que establece que la misma tendrá como objetivo asegurar la formación, el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales del personal. Todo ello se realiza con el fin de elevar su profesionalización y facilitar su acceso a las nuevas tecnologías de gestión, de acuerdo con las prioridades que el Estado



empleador defina, en el marco de sus atribuciones de formulación, acreditación, certificación y evaluación de las actividades de capacitación (Art. 72).

Con base en los principios expuestos, el Estado empleador y las organizaciones gremiales representativas del personal establecieron que el personal deberá cumplir con los requisitos de capacitación. Estos requisitos surgen de los respectivos convenios sectoriales en el marco de sus respectivos regímenes de promoción en la carrera. De este modo, cada una de estas jurisdicciones o entidades descentralizadas elabora planes estratégicos y planes anuales de capacitación que se articulan con las estimaciones cuantitativas de agentes a capacitar y las características de las competencias laborales a satisfacer, para atender los servicios actuales y futuros de las jurisdicciones y entidades descentralizadas.

El Convenio Colectivo de Trabajo General para la APN establece, también, que el Estado en  a través del INAP, elaborará las pautas metodológicas y los lineamientos  ales, bajo cuya orientación dichos planes deben ser elaborados y certificará las actividades de capacitación (Arts. 73 y 74).

Para el cumplimiento de su papel el INAP ha promovido, en los últimos años, importantes cambios en el enfoque bajo el cual se realiza la capacitación en las entidades públicas. Se ha pasado de una perspectiva centrada en la oferta, a la atención de las prioridades de cada una de las instituciones públicas, a fin de contribuir a la mejora de su desempeño mediante la realización de actividades de capacitación. Con el objeto de perfeccionar los distintos procesos involucrados en la gestión de la capacitación e instalar una política de calidad que permita tanto lograr una mayor eficiencia y eficacia de los procesos como una mejora de actividades brindadas por el Sistema Nacional de Capacitación, el INAP se propuso en el 2010 la implantación y certificación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008.

## **1.2. Las normas ISO y la Gestión de la Calidad**

La ISO 9001:2008 es la norma que establece un conjunto de requisitos estándar para un sistema de gestión de calidad, independientemente de lo que la organización hace, de su tamaño, de las características de sus usuarios, o de su pertenencia al sector público o privado. La norma ISO 9001:2008 establece para una organización los requisitos que su sistema de calidad debe cumplir, pero no dicta cómo deben realizarse. Esto deja un amplio margen y flexibilidad para su aplicación en diferentes sectores de actividad y de culturas. Sobre esto no emite juicio. En este sentido, las normas se constituyen en guías para la gestión de la calidad.

La ISO plantea alcanzar un SGC eficaz que dé respuesta a los requisitos de los usuarios y esté orientado a la mejora continua. Si bien existen otros modelos de gestión de la calidad (como el TQM, Total Quality Management, los Premios Nacionales a la Calidad, etc.), dichos modelos toman en consideración los mismos criterios que las ISO, de hecho, las ISO representan el punto de consenso de todos los actores del sistema sobre los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de Calidad.

## **1.3. La implementación del Sistema de Gestión de la Capacitación en la DSNC del INAP.**

A partir de 2010 se puso en marcha el diseño y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En primer lugar, la Coordinación del Programa del Sistema de Gestión de Calidad como Representante de la Dirección del sistema puso en marcha, con la colaboración de los consultores expertos en el tema, el relevamiento de los procesos de la Dirección. Para

ello se contó con la documentación producida por los expertos en competencias laborales que venían trabajando desde el 2008 en el relevamiento de las ocupaciones y habían elaborado un primer mapeo de los principales procesos. Los especialistas validaron los distintos procesos y subprocesos relevados e introdujeron los cambios necesarios.

En segundo lugar, se realizó un “gap analysis” entre los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y los procedimientos actuales del INAP. En base a esos resultados, se elaboró un Plan de Acción que incluyó: un Mapa de Procesos, el detalle de todos los procesos que formarían parte del sistema de gestión de la calidad y de los procedimientos documentados necesarios (modificando los existentes o desarrollando nuevos procedimientos) que fue aprobado por la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación (DSNC) y la definición de la Política de la Calidad por parte de las autoridades del INAP. El Plan de Acción fue llevado adelante con un respeto estricto de los tiempos establecidos y se elaboraron los manuales de Calidad, de Procedimientos y los Instructivos requeridos. Con dichos instrumentos concluidos se procedió a implantar el SGC en los distintos Programas que forman parte de la DSNC.

Con el objeto de socializar lo realizado, interesar y comprometer al personal en la implementación del SGC se promovió la participación de todos los agentes de la DSNC y se realizaron acciones de capacitación que pusieron en común la documentación generada y se desarrolló un curso de formación de auditores internos para lograr un conocimiento más preciso del SGC implementado y capacitar a un conjunto de funcionarios que eventualmente podrán desempeñarse como auditores internos del SGC de la DSNC.

Tanto la primera y segunda Auditoría Interna como las Auditorías de Certificación y de mantenimiento permitieron identificar el estado de implantación del SGC y las oportunidades de mejora en los distintos procesos dando lugar a un proceso de



interacción entre los distintos miembros de los programas que ha generado el rediseño de procedimientos, la elaboración de nuevos instructivos y guías que representan mejoras concretas para brindar un servicio de calidad.

La certificación del SGC de la DSNC se obtuvo en noviembre de 2011, dicha certificación ha sido validada por la auditoría de mantenimiento del año 2012. La implementación del SGC de la DSNC ha permitido desarrollar una cultura de mejora continua de los procesos de la gestión de la capacitación al interior de la Dirección. Los logros obtenidos hasta el presente, nos impulsaron a promover la implantación de los enfoques basados en procesos y la puesta en marcha de sistemas de gestión de calidad en todos los componentes del Sistema Nacional de Capacitación (SNC). Para cumplir con este objetivo se decidió avanzar con la elaboración del Referencial de Requisitos de Calidad para las áreas de capacitación de la Administración Pública.

#### **1.4. Las normas ISO y los Referenciales como guías para la gestión de la calidad**

Una norma es un documento público, consensuado por todas las partes interesadas y aprobado por un Organismo de Normalización reconocido. Las normas contienen especificaciones basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico. Son una herramienta de desarrollo económico y social de un país, ya que sirven como base para mejorar la calidad en la gestión, el diseño y producción de los bienes y servicios.

La ventaja del utilizar normas en lugar de especificaciones privadas, es que las normas están al alcance de todos, y por tanto pueden ser documentos de referencia nacional e internacional. Las ISO 9001 se transformaron en una herramienta que permitió a numerosas organizaciones tomar un proceso e iniciar el camino hacia la gestión de la calidad.



La metodología para implementar un sistema de gestión de calidad basado en una norma motivó al Estado Nacional a desarrollar a partir de 2006 en conjunto con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) los denominados “Referenciales de Calidad”, alineados con los requisitos de la ISO 9001. Estos referenciales buscan transformarse en herramientas para la mejora de la gestión en aspectos claves como la economía social y la empleabilidad a través del fortalecimiento de emprendimientos tales como las Oficinas de Empleo y los Institutos de Formación Profesional. Basándonos en este antecedente, se decidió utilizar los documentos desarrollados y la experiencia acumulada para desarrollar un Referencial de Requisitos de Calidad para las Áreas de Gestión de la Capacitación de la Administración Pública.

### **1.5. El Referencial de Requisitos de Calidad para las Áreas de Capacitación**

Con el objeto de iniciar la difusión de la gestión de la calidad en las distintas áreas de gestión de la capacitación que forman parte del Sistema Nacional de Capacitación a comienzos del 2012 se llevaron adelante diversas acciones. En primer lugar, se elaboró una “Guía para la autoevaluación de requisitos de  de la calidad de la capacitación”, en segundo lugar, se realizaron actividades de capacitación para la aplicación de la Guía, en tercer lugar se desarrolló el Referencial de Requisitos y por último se validó el Referencial, con la participación del IRAM, lo que permitió que el mismo fuera aprobado como el Referencial IRAM N°10.

Una vez diseñada la actividad se puso en marcha el taller para la implementación de requisitos de gestión de la calidad de la capacitación. A partir de la aplicación de la autoevaluación de requisitos, las áreas de capacitación formularon documentos que utilizarán para la planificación de sus sistemas de gestión y la selección de los procesos a documentar. En el taller se inscribieron 27 participantes y aprobaron el mismo

completando la entrega de documentos, 21 participantes de 12 organismos. Los documentos elaborados se derivaron de la guía de autoevaluación y permitieron verificar en los organismos la necesidad de definir los procesos de la gestión de la capacitación, las variables para desarrollarlos en condiciones controladas y la selección de los procedimientos a elaborar. Las áreas de Capacitación que elaboraron estos documentos pertenecen a los siguientes organismos: Administración de Parques Nacionales, Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual, Admi.Nac.de Laboratorios e Inst. de Salud Dr. Carlos G. Malbrán, ANSES, Armada Argentina, CONICET, Hospital Sommer, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Instituto Nacional del Agua, Ministerio de Planificación, Ministerio de Turismo, Teatro Nacional Cervantes.

El material generado por las capacitaciones para la implementación de sistemas de gestión de la calidad y por el Diplomado para los Coordinadores de Capacitación como asimismo la información derivada del relevamiento de las funciones de los coordinadores de capacitación para la elaboración de los Perfiles de Competencias Laborales constituyeron la fuente de información que fue recuperada, procesada y sistematizada para definir los requisitos de calidad para la certificación de un sistema de gestión de la calidad en las áreas de gestión de la capacitación de la Administración Pública.

Una vez elaborado, sobre la base de las normas ISO, el Referencial de requisitos de gestión de la calidad para la gestión de la capacitación en los organismos de la AP se procedió a su validación como norma certificable. Con este objeto se organizó y coordinó el comité de revisión del Referencial de requisitos con la participación de organismos de la APN. El programa del sistema de gestión de la calidad se hizo cargo de la moderación de los encuentros de trabajo y de la elaboración de las conclusiones que se volcaron en esquemas del referencial. Completado el documento final, se circuló la versión entre los participantes y, finalizado el período de revisión, el documento fue analizado por IRAM

(que además participó con un representante de las reuniones del comité), para dar su conformidad como norma certificable.

El documento fue denominado “Referencial IRAM N° 10. Áreas de Capacitación de la Administración Pública, Requisitos de gestión de la Calidad”.

## **2. Gestión de las competencias**

La profesionalización y jerarquización de los funcionarios encargados del relevamiento de necesidades de capacitación y del posterior desarrollo e implementación de los planes de capacitación se relaciona directamente con las posibilidades de mejorar los procesos y el desempeño del personal.

Teniendo en vista este objetivo se relevó la información sobre las características de las funciones de los responsables de las áreas de capacitación para poder así, delinear planes de capacitación orientados a sistematizar el conocimiento requerido para el desempeño del cargo y capacitar a los funcionarios del área en vista de una eventual certificación de competencias.



### **2.1. Metodología**

La metodología se encuadra en el marco conceptual desarrollado e implementado por el Programa de Certificación de Competencias Laborales, Proyecto BID FOMIN (1999-2004), en los distintos sectores de la actividad privada y es la primera experiencia de normalización de las competencias de un conjunto de roles de una ocupación en el ámbito del sector público y del desarrollo e implementación de una capacitación basada en competencias laborales.



Trial limitation: Even pages above page number 10 will be left blank.

- Elemento: desagregación de la función principal (algunas de las actividades claves o la actividad crítica de la función) Una función, según su complejidad o su variedad, puede especificarse en uno o en varios elementos de competencia.
- Criterios de desempeño: reglas/ valores/ juicios técnicos y éticos que orientan al trabajador y que aplica en el ejercicio profesional.
- Evidencias de desempeño: transparentan un proceso de acuerdo a "buenas prácticas"  

- Evidencias de producto: evidencia tangibles del resultado del desempeño.
- Evidencias de conocimiento: conocimientos técnicos, científicos-tecnológicos y otros que permite al trabajador comprender, reflexionar y justificar los desempeños competentes.

El segundo subsistema se plantea el desarrollo de la formación sobre la base de los perfiles diseñados y validados; involucra la estrategia formativa, los diseños curriculares, los materiales didácticos, la selección y formación docente, y la gestión y evaluación de las actividades de capacitación.

En el subsistema Evaluación de las competencias laborales se utiliza la norma o perfil como referencia de base para la evaluación de sus competencias. Este tipo de evaluación no es asimilable a la formativa tradicional ni a la evaluación de desempeño, sino que se la asocia al "reconocimiento" de saberes adquiridos por la vía formal e informal. Ello no sólo involucra testear lo que el trabajador no sabe hacer, sino que implica el reconocimiento de las competencias que desarrolló un sujeto en función productiva desde una perspectiva global, comprehensiva, sistémica y axiológica de la evaluación. Se utilizan elementos objetivos de contraste (norma de competencia laboral e instrumentos de evaluación), los evaluadores son especialistas en el rol a evaluar y han transitado una



Trial limitation: Even pages above page number 10 will be left blank.

menor desarrollo de las áreas de capacitación, administración central o descentralizada, etc.). Una vez procesado el material recogido en las distintas entrevistas se procedió a la elaboración de los perfiles de competencias que fueron sometidos a un proceso de validación técnico en el que tomaron parte los profesionales del área de gestión de la capacitación de INAP y el personal de los organismos encuestados.

Para el desarrollo de los perfiles profesionales se aplicaron metodologías vinculadas a la investigación cualitativa y se implementaron procesos sistemáticos de consulta y validación. Se estableció la diferencia entre perfiles actuales y deseados: los perfiles actuales son el resultado del trabajo de investigación en campo y de la estructuración de los documentos preliminares. El perfil actual se consultó y validó en el marco del Sistema Nacional de Capacitación en consulta con especialistas en talleres y foros y se obtuvo como producto final, el perfil deseado.

Los perfiles vinculados a la gestión de la capacitación podrían agruparse, hasta el momento, en dos familias profesionales. Los que se insertan en los organismos y gestionan la capacitación en las jurisdicciones y entidades de la APN y aquellos que participan en los procesos como contraparte desde el INAP, en el desarrollo, la gestión, la evaluación de proyectos y la asistencia técnica para la implementación de proyectos de capacitación, impulsando dichas propuestas desde el organismo rector del SNC.

Como resultado de la actividad desplegada se desarrollaron los siguientes Perfiles Profesionales:

- Ocupaciones insertas en el SNC: Coordinador de Capacitación, Analista de Capacitación, Referente de Capacitación, Asistente de Capacitación, Asistente Técnico de Acreditación.
- Ocupaciones insertas en el INAP: Coordinador de Programa de Capacitación, Responsable de Proyecto de Capacitación, Asesor de Proyecto Institucional,



Trial limitation: Even pages above page number 10 will be left blank.

El universo al que se ha apuntado en un primer momento ha sido el del personal SINEP, sin embargo, los productos que se han obtenido hasta el presente y aquéllos a generar en el futuro han sido concebidos de manera tal que pueden ser utilizados, con algunas modificaciones, en otros contextos normativos.

### **2.3.3. Implementación de la Capacitación basada en las Competencias Laborales**

Las capacitaciones implementadas, el “Diplomado en Gestión de la Capacitación” y la “Formación de Asistentes de Capacitación” han sistematizado el conocimiento requerido para el desempeño del cargo. La experiencia recogida desde el año 2010 ha permitido reformular los contenidos y mejorar las estrategias de enseñanza. Por otra parte, la interacción con la comunidad de práctica ha promovido la organización de nuevas actividades de formación continua como son los foros y talleres para el desarrollo de temáticas específicas. Desde el año 2012 hemos comenzado la implementación de las formaciones en modalidad virtual para lo cual se han definido los diseños para entornos virtuales de la currícula del “Diplomado en Gestión de la Capacitación” y de la “Formación de Asistentes de Capacitación” con el objetivo de hacer accesible esta formación a los distintos agentes que se desempeñan en las áreas de gestión de la capacitación que, por la ubicación geográfica de sus dependencias o la exigencia de la carga horaria, se ven impedidos de participar en la modalidad semipresencial que hemos implementado.

### **2.3.4. La evaluación y la certificación de las competencias laborales**

El desarrollo completo de este proyecto comprende, además de lo expuesto, la elaboración de los instrumentos y formación de los evaluadores y por último la implementación del plan de evaluación y la conformación del Órgano Certificador.



Trial limitation: Even pages above page number 10 will be left blank.



MINISTROS con UN (1) experto en representación del titular del órgano rector respectivo a la actividad si lo hubiere o, caso contrario, del titular de la jurisdicción de revista del postulante, UN (1) experto en representación del titular de la SECRETARIA DE GABINETE Y COORDINACION ADMINISTRATIVA de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS y UN (1) experto de reconocida probidad, experiencia y experticia en la materia”.<sup>3</sup>

Asimismo de acuerdo con lo establecido en el artículo 8° de la mencionada norma, las actividades de capacitación deberán necesariamente incluir modalidades de evaluación que comporten la valoración de lo conocimientos avanzados específicos y del nivel de destreza que el trabajador demuestre en su aplicabilidad al puesto de trabajo o función.

En el supuesto en que la evaluación de la actividad de capacitación se proyectara para dar cuenta de la acreditación de competencias, deberá preverse al menos una prueba de ejecución real o simulada en cumplimiento de lo establecido en el tercer párrafo del artículo 54 del SINEP que será evaluada por un Comité de Acreditación.

Como podemos apreciar la normativa sobre la promoción de Tramo Escalafonario establece un sistema que guarda algunos puntos de coincidencia con lo que son los Sistemas de Normalización, Formación, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales. La puesta en vigencia de dicho Régimen a partir de marzo del 2013 nos permitió poner a prueba los instrumentos que habíamos venido desarrollando desde el año 2008.

En efecto, el Régimen establece que los agentes para promover de tramo deberán evidenciar un mayor dominio de las competencias requeridas para el desempeño en su puesto de trabajo. Nuestro trabajo relacionado con la normalización de las competencias

---

<sup>3</sup> Resolución SGCA N° 321/12,

Trial limitation: Even pages above page number 10 will be left blank.



Hay tres tipos de normas de calidad de proceso, de producto y de personas. En el marco de nuestro proyecto nos hemos concentrado en dos de estas normas. En el primer caso se evalúan y certifican los procesos y la unidad de análisis es la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación haciendo foco en el proceso de gestión con el objetivo de alcanzar la mejora de los procesos y la certificación según las Normas ISO 9001:2008. En el tercer caso la unidad de análisis es la ocupación/personas, para lo cual se desarrollaron las normas o referenciales de competencias para acordar y mejorar las competencias de los trabajadores que están contribuyendo a la consolidación de ese sistema. Los referenciales de competencias elaborados y la capacitación implementada han constituido un primer paso hacia la implantación de todos los componentes de un sistema de normalización, evaluación, capacitación y certificación de las competencias laborales.

Los sistemas de gestión de la calidad y los sistemas para la gestión de las competencias permiten mejorar el desempeño de los funcionarios y de la organización para prestar cada vez más y mejores servicios. Con este seguro convencimiento iniciamos en marzo de 2008 el proyecto de certificación del Sistema de Gestión de Calidad y de normalización de las competencias de los actores involucrados en la gestión de la capacitación en el ámbito del Sistema Nacional de Capacitación (SNC). Desde entonces, no sólo hemos alcanzado las metas incluidas en el cronograma inicial sino que hemos profundizado los dos procesos y avanzado hacia nuevas metas. Por un lado, hemos logrado elaborar, validar y convertir en una Norma IRAM el Referencial de Requisitos de Calidad para las áreas de Capacitación lo que permitirá difundir y progresar en la adopción de sistemas de gestión de la calidad en la gestión de la capacitación en todos los niveles del Estado Argentino. Por el otro, la experiencia de la elaboración de perfiles para la capacitación basada en competencias laborales y la implementación de dicha capacitación para las áreas de capacitación nos permitió hacer frente al desafío





Trial limitation: Even pages above page number 10 will be left blank.

1997

<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/es/p/i.htm>

- Gonzalez, Liliana, Krieger, Mario; La gestión de las competencias de los agentes y funcionarios públicos, en “Los desafíos de transformar el Estado y la gestión pública argentina, Fundación Unión 2005.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Programa de Certificación de Competencias Laborales, Proyecto BID FOMIN (1999-2004)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, *La Institucionalidad de la certificación*. UTeCC. MetySS. Bs. As. 2004
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, *El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales*. UTeCC. MTEYSS.Bs..As. 2004
- OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación En [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)
- Vargas Zuñiga, F, *40 preguntas sobre Competencia Laboral*, 135 págs., Papeles de la Oficina técnica,13. Montevideo: Cinterfor /OIT, 2004.

## Reseña Biográfica

LILIANA CARMEN GONZALEZ. Master en Administración Pública (École Nationale d'Administration, París, Francia/Facultad de Derecho de la Universidad de Estrasburgo, Francia, 2001). Posee además un Postgrado en Ciencias Sociales de la Universidad Di Tella, Buenos Aires, Argentina y es Lic. en Ciencias Políticas de la Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina. Profesora Adjunta de Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora en el área de Incentivos de las universidades nacionales en estudios de Reforma del Estado y de la Administración Pública. Es miembro fundador y actualmente Tesorera de la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública. Ha realizado investigaciones en temas de historia del pensamiento político y administración pública. Sus últimos estudios se focalizan en los sistemas de control del sector público y su impacto en la sociedad civil y en los temas referidos a la gestión de las competencias laborales en el sector público.

Se ha desempeñado en distintos cargos en el ámbito de la Secretaría de la Gestión Pública e INAP: Investigadora, Asesora del Subsecretario de Organización y Gestión, Asesora del Vocal de Directorio del INAP, Coordinadora de Proyecto en la Oficina de Empleo Público, Coordinadora General del Centro de Cooperación Internacional. Actualmente se desempeña como Responsable del Programa del Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del Instituto Nacional de Administración Pública., Subsecretaría de la Gestión y el Empleo Público, de la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa. Tiene a su cargo la coordinación del Subcomponente INAP en el marco del *Proyecto BIRF 7449 – AR “Segundo Proyecto de Modernización del Estado”*. Domicilio laboral: Av. Presidente Roque Saénz Peña 511 (1035), 2º piso, oficina 206, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. [www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar), TE: (+5411) 4331-3611; 4343 9001, interno 206; [lgonzalez@jefatura.gob.ar](mailto:lgonzalez@jefatura.gob.ar)

## Resumen



Trial limitation: Even pages above page number 10 will be left blank.