



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR
PÚBLICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Título: “Las competencias profesionales basadas en la N.G.P. y su relación con el currículo de la tecnicatura superior en administración pública.”

AUTOR: SANTIAGO CASTRO

TUTOR: PROF. CRISTINA ROLANDI

[OCTUBRE 2020]

RESUMEN

Las administraciones públicas están transitando un cambio de paradigma. Estas desplazándose desde un sistema burocrático hacia una nueva gestión pública centrada en la producción efectiva de bienes y servicios con participación ciudadana.

¿Cómo se preparan los futuros técnicos superiores en administración pública para enfrentar este cambio de paradigma?

A través de la presente investigación se pretende responder esta pregunta seleccionando como objeto de estudio el diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública y focalizando la muestra en las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires.

Se trata de buscar la relación de las tareas actuales de los técnicos que trabajan en ese ámbito, las competencias necesarias para afrontar este cambio de paradigma y el diseño curricular de la mencionada tecnicatura superior.

A través de la lectura del marco teórico utilizado en esta investigación, la recolección de datos y análisis de los mismos se llegó a la conclusión de que las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas técnicas en las contadurías municipales están actualizadas en el diseño curricular por los contenidos de los espacios curriculares tanto de la formación básica como de la formación específica. Pero no ocurre lo mismo con las áreas de competencias descritas en el mencionado diseño, ya que no se desprende de estas áreas, las competencias institucionales de orientación y compromiso con el servicio público, integridad y ética institucional, aprendizaje continuo, innovación y gestión del cambio y trabajo en equipo e integración (Oficina Nacional de Empleo Público, 2018) necesarias para afrontar el desafío de gestionar una moderna administración pública.

PALABRAS CLAVE:

La Nueva Gestión Pública, Competencias Profesionales, Perfil Profesional, Diseño Curricular.

INDICE

Resumen / Palabras Clave	1
1. Introduccion	4
1.1 Fundamentación y Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2. Objetivos Especificos	7
1.3 Aspectos Metodológicos	7
1.3.1 Tipo de Estudio	7
1.3.2 Unidad de análisis y recolección de datos	8
1.3.3 Entrevistas (protocolo y estructura)	9
1.3.4 Técnica de Procesamiento	10
2. Marco Teórico	11
2.1 La Nueva Gestión Pública (NGP)	11
2.2 Competencias	13
2.3 Diseño curricular	17
3. Diagnóstico	19
3.1 Resultados de la encuesta	19
3.2 Resultado de las entrevistas	23
3.3 Análisis bibliográfico	25
4. Propuesta de intervención y mejora	27
4.1 Síntesis del problema a resolver	27
4.2 Objetivos de la propuesta de mejora	27
4.3 Estrategia a implementar	28
4.4 Actividades a desarrollar	29
4.5 Acciones para la evaluación	30
5. Conclusiones	32
Bibliografía	37
Anexos	38
Encuesta	38
Guía de entrevistas	43
Enlaces web de las entrevistas	47
Solicitud de evaluación de trabajo final de especialización	48

1. INTRODUCCION

El autor del presente trabajo se desempeña como contador municipal en la ciudad de Campana y a su vez como docente en la materia de práctica profesional de la tecnicatura superior en administración pública en el Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N°15 de la misma ciudad.

El desarrollo de ambas actividades profesionales y los módulos de Administración Pública y Administración de Personal cursadas en esta especialización, dispararon el interés de realizar esta investigación.

En el ámbito de la Administración Pública, se viene profundizando un cambio de paradigma desde una Administración Pública, inspirada en el modelo Webberiano, hacia una Nueva Gestión Pública basada en la gestión por resultados.

Por otro lado, en el ámbito académico, está en auge la gestión por competencias por sobre formación en contenidos. Esta tendencia, se traduce en currículos basados en competencias. Años atrás el conocimiento de contenidos, por ejemplo, el conocimiento en la Ley Orgánica de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires, permitía sobresalir a los técnicos en administración pública. La tendencia actual se enfoca más que nada en la capacidad de resolver los problemas a través del desarrollo de competencias.

Lo descripto permite reflexionar sobre el desafío de preparar a los futuros técnicos superiores en administración pública en concordancia con esta nueva realidad.

Investigar sobre el diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública, cuya última actualización es del año 2009, permitirá identificar la relación existente entre las tareas a desarrollar por estos técnicos y las competencias necesarias para afrontar las diferentes situaciones problemáticas que desarrollarán en su práctica profesional.

1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

El modelo burocrático de Webber, en la administración pública está obsoleto. Hoy existen nuevos enfoques de la Administración Pública, tal es el caso de la llamada “Nueva Gestión

Pública”. El objetivo de esta es construir un estado más eficaz, eficiente y por sobre todo efectivo. Esencialmente un estado efectivo implica tener que estar donde tiene que estar, en el momento adecuado y presente con los bienes y servicios necesarios para atender la necesidad de la comunidad.

En lugar de basarse exclusivamente en procedimientos administrativo-burocráticos, el estado debe orientarse hacia la búsqueda de resultados rindiendo cuenta por ellos. La gestión por resultados se ha implementado en algunos organismos descentralizados con el objeto de hacerlos más responsables por su gestión, introduciendo un vínculo más estrecho entre las decisiones políticas y las ejecuciones administrativas. Uno de los ejes de esta transformación está relacionado con la nueva visión sobre la gestión pública, cambiando el foco de atención desde los procedimientos hacia los resultados.

De este modo, la gestión por resultados incorpora la planificación estratégica la cual determina la misión, la estrategia y los objetivos de la institución. Sin embargo, el modelo va mucho más allá; incluye el diseño de un sistema de incentivos selectivos positivos y negativos para el desempeño de sus recursos humanos y organiza un sistema de control de la gestión validado a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Estos nuevos enfoques, obedecen a un cambio de paradigma que lentamente se intenta implantar en las administraciones públicas modernas. *“Este cambio enfatiza el pasaje del interés público a los resultados que valoran los ciudadanos; de la eficiencia a la calidad y el valor; de la administración a la producción; del control al apego a las normas; de una administración concentrada en funciones, autoridad y estructura a una que delibere acerca del modo de adaptar el trabajo para seguir una misión, para prestar servicios, para atender a clientes y para lograr resultados; de la imposición de la responsabilidad a la construcción de la rendición de cuentas; de la justificación de costos a la entrega de valor ; de los procedimientos a la gestión por resultados”* (Barzelay, 1998).

Estas son algunas de las razones para iniciar esta investigación como funcionario público y como docente de práctica profesional en la carrera de la Tecnicatura Superior en Administración Pública, teniendo en cuenta que el plan de estudios de dicha tecnicatura es del año 2009 y no

han contemplado las últimas concepciones acerca de la Administración Pública en la Argentina. También se observa que los profesores de la carrera van introduciendo modificaciones a los contenidos para incorporar otras nuevas perspectivas en la formación de los estudiantes.

Entonces surgen algunas preguntas al respecto:

¿Cuál es el grado de actualización del diseño curricular de la tecnicatura superior en Administración Pública, para que las competencias profesionales que desarrollen los futuros técnicos durante la cursada, afronten este cambio de Paradigma?

¿Cuáles deberían ser entonces las competencias profesionales de los agentes y funcionarios públicos para que estén orientadas hacia esta nueva gestión pública?

El cambio de paradigma (pasar de una administración pública basada en el modelo weberiano hacia el modelo de la nueva gestión pública) requiere que los técnicos de la administración pública estén formados en competencias que les sean útiles en este nuevo escenario.

¿Cuáles son las características de la nueva gestión pública?

¿Cuáles deberían ser las competencias laborales de los técnicos en administración pública que permitan orientar la gestión con los nuevos enfoques?

¿Qué tipo de relación tienen los contenidos establecidos en el diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública y sus áreas de competencia con las tareas que desarrollan actualmente los técnicos en AP?

El problema se centra entonces en saber si el diseño curricular de la tecnicatura en administración pública y las tareas actuales de los técnicos que desarrollan tareas en las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires tienen las herramientas y habilidades que permitan afrontar este cambio de paradigma que afronta la administración pública.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar las competencias profesionales de la Nueva Gestión Pública y su relación con el diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública y las tareas de los técnicos de las contadurías municipales de la Provincia de Buenos Aires,

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Describir las principales características de la Nueva Gestión Pública.
- b) Identificar las principales competencias profesionales que deberán desarrollar los técnicos superiores en administración pública compatibles con las características de la Nueva Gestión Pública y las tareas técnicas de las contadurías municipales de la Provincia de Buenos Aires.
- c) Analizar las competencias y las tareas actuales de los técnicos que se desempeñan en las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires y relacionarlo con los contenidos del diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública.

1.3 Aspectos metodológicos

1.3.1 Tipo de Estudio

Dado que el objetivo de estudio será analizar el diseño curricular de la Tecnicatura Superior en Administración Pública y su relación con las competencias laborales necesarias para afrontar los desafíos de la Nueva Gestión Pública, se recurrirá a un diseño no experimental, que se aplicará de manera transversal. El diseño de este trabajo será no experimental, ya que lo que se pretende observar son las variables (diseño curricular, tareas actuales de los técnicos de las contadurías municipales y competencias laborales) tal como se encuentran en su contexto natural.

Considerando que el tema de investigación tiene suficiente sustento teórico, se procederá a realizar una investigación bibliográfica sobre la temática de La Nueva Gestión Pública y sobre competencias profesionales en la Administración Pública. Por esta razón el tipo de investigación será del modo descriptivo para conocer el grado de actualización del diseño curricular y de esta manera contribuir a la mejora de la práctica profesional tanto para los alumnos del autor de la

presente investigación como para los técnicos que trabajan en la contaduría del municipio de Campana.

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo, ya que utiliza una variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. Por este motivo, se elige este enfoque ya que es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

Es necesario aclarar que este tipo de diseño requiere por el objeto de investigación, seleccionar un área de competencia y las asignaturas incluidas en el diseño curricular, con el fin de relacionar los contenidos de la carrera con las tareas reales de los técnicos en administración pública en el ámbito de las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires para luego verificar si el área de competencia seleccionada y sus asignaturas se encuentran actualizadas; de modo tal que permitan formar las competencias necesarias, para impulsar los conceptos de la nueva gestión pública en el ámbito municipal de la Provincia de Buenos Aires.

Al mismo tiempo es necesario proceder a la diferenciación de tareas, en este caso el de las contadurías municipales, para indagar en la mencionada encuesta.

1.3.2 Unidad de análisis y recolección de datos.

En este trabajo se pretende poner foco en los trabajos técnicos de las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires, a través de las siguientes personas:

Profesionales que trabajan en diferentes contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires. El autor de la presente investigación participa asiduamente de las reuniones de la Comisión de Profesionales de Ciencias Económicas del Ámbito Municipal, por lo que cuenta con una base de datos representativa para realizar las encuestas en la órbita de las contadurías municipales de la mencionada provincia.

Miembros del Honorable Tribunal de Cuentas de la delegación Zonal Zárate.

En este trabajo se utiliza un muestreo no probabilístico, en el cual, se tomarán las personas que deseen colaborar y que respondan a las encuestas en el momento que se envíen los instrumentos de recolección.

La recolección de datos será a través de entrevistas y una encuesta. Se confeccionará una guía de entrevista y cuestionarios. Las entrevistas vía plataforma zoom y la encuesta vía formularios de google drive. En los anexos de la presente investigación se adjuntarán la guía de entrevista, los links YouTube de las entrevistas, el cuestionario de la encuesta y los gráficos de resultados.

1.3.3 Entrevistas (protocolo y estructura):

Con la finalidad de recoger información procedente de profesionales de ciencias económica con experiencia en las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires, se decidió trabajar aplicando un instrumento cualitativo que nos proporcionara opiniones y experiencia de una parte de los actores de las tareas actuales y competencias de los técnicos que trabajan en la administración pública.

a) Establecer comunicación vía whatsapp con:

Se contactó por la mencionada vía a la contadora pública nacional **A**, presidente de la subcomisión de profesionales de ciencias económicas en el ámbito municipal de la provincia de Buenos Aires y Contadora Municipal del partido de Ituzaingó; a la contadora pública nacional **B**, secretaria de la Comisión de profesionales de ciencias económicas en el ámbito municipal de la provincia de Buenos Aires y ex contadora municipal y actual Secretaria de Economía del partido de Moreno y por último la contadora pública nacional **C** ex sub-contadora municipal del partido de Exaltación de la Cruz y actual contadora municipal interina del partido de Moreno.

El primer contacto sirvió para solicitar su participación en la investigación.

b) Obtenida ésta, se procedió a enviar un listado de temas que serían abordados en la sesión de entrevista, resaltando el hecho de que estos temas del listado no eran exclusivos, puesto que si durante la entrevista surgía otro tema de interés relacionado con la investigación podría ser también abordado en la entrevista.

c) Se confirmó por invitación de participación vía Zoom la cita para una entrevista.

d) Cada sesión de entrevista tuvo una duración mínima de 30 minutos y máxima de 1 hora. La misma se realizó vía aplicación Zoom en ambientes reservados y durante el transcurso de la misma se recogieron datos relacionados con el entrevistado, sus antecedentes de educación y referencias de su experiencia en el ámbito de las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires.

e) La entrevista fue grabada y subida al canal Youtube del entrevistador, previa conformidad del entrevistado.

Se diseñó un formato de entrevista que en primer término se conversara sobre el cambio de paradigma en la administración pública (de lo burocrático hacia lo participativo) las competencias profesionales y área de competencia número dos del diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública. Los entrevistados estaban familiarizados con estos conceptos, ya que era un criterio esencial para su incorporación como parte de la investigación de este estudio

A partir de dicha información se solicitó al entrevistado que estableciera una comparación entre la mencionada área de competencia, los conceptos de la nueva gestión pública y las tareas actuales que desarrollan los técnicos en las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires.

Seguidamente se compartió la estructura curricular del diseño que es objeto de estudio de esta investigación y se pidió al entrevistado, en base a su experiencia y trayectoria, que diera su opinión sobre si las materias descriptas se encontraban actualizadas y si tenían relación con las tareas actuales desarrolladas en las contadurías municipales

1.3.4 Técnica de Procesamiento

Como técnica de procesamiento se propone una estrategia de análisis cualitativa de los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, para comprobar si las tareas actuales y las competencias laborales que hoy desarrollan los técnicos de las contadurías municipales están relacionadas con el diseño curricular de la tecnicatura superior en Administración Pública y los

conceptos de la Nueva Gestión Pública. En cuanto a las características de los medios que se pretenden usar para la obtención de datos se aplicarán métodos analíticos y comparativos de documentos preexistentes.

El primer paso para abordar este trabajo radica en encontrar respuesta a la pregunta inicial sobre: ¿Se encuentra actualizado el diseño curricular de la tecnicatura superior en Administración Pública, para que las competencias profesionales que desarrollen los futuros técnicos durante la cursada, afronten este cambio de Paradigma?

2. MARCO TEORICO

2.1 La Nueva Gestión Pública (NGP)

Para poder lograr estos objetivos se deberá investigar sobre los principios de la nueva gestión pública. En la Administración Pública existen dos modelos básicos o paradigmas para llevar adelante la administración del Estado. El primero, llamado burocrático, basa todo su andamiaje conceptual sobre la racionalidad weberiana, con estructuras de funcionamiento y procedimiento muy rígidos. El segundo, recibe diferentes expresiones de acuerdo a los autores que lo desarrollan, como por ejemplo Löffler & Ormond quienes identifican a la nueva gerencia pública con el modelo de modernización administrativa y que se caracteriza por:

- Tendencia hacia la medición del rendimiento;
- Tendencia hacia una mayor flexibilidad en la gestión financiera;
- Mayor responsabilidad de los gestores por la obtención de resultados, proporcionándoles los incentivos y la flexibilidad necesaria para alcanzar dichos resultados;
- Delegación de responsabilidad en la gestión de personal;
- Mayor receptividad ante los clientes o usuarios de la administración pública;
- Descentralización de la autoridad y la responsabilidad del centro a los niveles inferiores de la Administración;

- Mayor uso de los mecanismos de mercado, incluyendo la creación de mercados internos. (Löffler & Ormond, 1999)

Los principales componentes del paradigma de la Nueva Gestión Pública, como, por ejemplo: la orientación al cliente, la mayor libertad en la gestión de recursos y personal, la medición del rendimiento, la inversión en recursos tecnológicos y humanos y receptividad ante la competencia, etc. prescriben una visión más económica de la Administración Pública, hasta ahora dominada principalmente por el pensamiento legalista.

Los objetivos de la Nueva Gestión Pública se materializaron con la introducción de principios económicos y/o del tipo empresarial a través de la realización de las tres E: Economía, Eficiencia y Eficacia. En la Argentina estos principios fueron incluidos en la Administración Pública a partir de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público N° 24156/92, la cual en su artículo 4° plantea como objetivos de la ley garantizar la aplicación de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.

A su vez, Hood sostiene que el paradigma de la Nueva Gestión Pública tiene sus raíces en el matrimonio entre estas dos corrientes ideológicas (Hood, 1997). La primera corriente pensada como la nueva economía institucional que generó nuevos principios administrativos como la elección del usuario, la transparencia y una concentración en las estructuras de incentivos. La segunda corriente la de la gestión de tipo empresarial, que recomienda aplicar el estilo del sector privado a la gestión del sector público.

Para comparar los modelos de gestión, las ideas de Barzelay aclaran las diferencias. Este autor plantea que el modelo burocrático se estructuró sobre las necesidades lógicas del mundo de principio de siglo y cumplió un ciclo. Pero en la actualidad, este modelo, ya no es suficiente para responder a los múltiples y complejos problemas que enfrenta la gestión de los gobiernos. Este enfoque ha llevado a los gobiernos a perder su capacidad de innovar para encontrar soluciones que permitan mejorar su legitimidad y gobernabilidad. En este sentido, este autor propone como eje principal del nuevo paradigma *“la responsabilidad democrática de la gestión*

pública” (Barzelay, 1998). Esta responsabilidad democrática supone la existencia de sistemas político-administrativos con un alto grado de legitimidad política y eficiencia administrativa.

Para comprender mejor las diferencias entre estos dos modelos de gestión, es importante reconocer que el contexto social cambió y como plantea Pacheco Cortés las características de la sociedad actual tienen relación directa con los conceptos de la Nueva Gestión Pública. El autor resume estas características de la sociedad actual en:

- Sociedad Abierta y Permeable;
- Desarrollo tecnológico como estrategia de desarrollo económico.
- Inversión creciente en Investigación y Desarrollo;
- Cambios en los mercados, el mundo laboral y los modos de producción;
- Incremento del desarrollo de los conocimientos;
- Crisis económica y financiera, globalizada. (Pacheco Cortés, 2011)

Esta nueva realidad hace que los futuros técnicos en administración pública, además de formarse en contenidos, necesariamente deberán adquirir las habilidades para afrontar estos desafíos que impone la sociedad actual.

2.2 Competencias

¿Qué es una competencia? Es un conjunto de habilidades y capacidades que tienen las personas. Dichas capacidades se integran y se ponen en acción para realizar actividades sistemáticas y resolver situaciones laborales y de la vida cotidiana con éxito.

Desde el marco de la gestión por competencias, este proceso sistémico, integral y dinámico, obliga a considerar prácticas que faciliten la comprensión del quehacer desde los diferentes saberes necesarios para llevarlo a cabo y desde los compromisos que adquiere cada persona por el rol y las responsabilidades derivadas de su lugar en el sistema.

Las personas, los equipos y la organización como un todo contribuyen a la estrategia y están obligados a dar cuentas por sus compromisos de resultado; lo cual se asocia a la comprensión de su lugar, la disponibilidad de recursos y la retroalimentación efectiva que sirva para eliminar obstáculos, aprender y mejorar de manera constante.

Según el glosario curricular de la UNESCO *“Las competencias pueden ser específicas del dominio, es decir, relacionadas con el conocimiento, habilidades y actitudes dentro de una materia o disciplina específica, o pueden ser generales porque tienen relevancia para todos los dominios o materias”* (UNESCO; International Bureau of Education, 2013).

Por otro lado, como dice Sebastián Pacheco Cortes en su trabajo *“Los nuevos enfoques de gestión de los recursos humanos, surgen para que en la dirección por competencias personales, abra nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo, el progreso profesional y personal, a la vez que provoquen una nueva forma de pensar, de aprender a aprender y a desaprender, para así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que puedan desarrollar al máximo las competencias profesionales y/o generen nuevas capacidades personales”* (Pacheco Cortés, 2011). Para este autor, la columna vertebral que sostiene las competencias profesionales se sostiene en cuatro categorías:

- Competencia científica (saber)
- Competencia Procedimental (saber hacer)
- Competencia Personal (saber ser)
- Competencia Social (saber compartir)

Philippe Perrenoud define a la competencia como *“un conjunto de medios de los cuales dispone un actor para dominar una familia de situaciones complejas con una estructura idéntica”* (Perrenoud, 2010).

En el plano laboral, podemos citar la definición de competencia laboral según Catalano, Cols & Sladogna *“Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de*

trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes” (Catalano, Cols, & Sladogna, 2004)

Esto lo podemos relacionar con el autor Jacques Delors, donde en un informe sobre la educación necesaria para el siglo XXI, sugiere plantear la noción de competencia para recuperar y desarrollar el potencial de las personas. En tal sentido, la competencia, tiene cuatro características fundamentales:

- Aprender a conocer: cultura general y conocimientos específicos.
- Aprender a hacer: competencias que capaciten al individuo para enfrentar un gran número de situaciones.
- Aprender a vivir juntos: comprensión del otro e interdependencia en la comunidad de trabajo.
- Aprender a ser: autonomía, juicio y responsabilidad personal.

(Delors, 1994)

Estos enfoques se convierten entonces en "un poder hacer", educar en competencias es simplemente iniciar un trayecto que en el futuro aportará algo tan significativo como es la identidad con el trabajo, crear la propia carrera y reinventarse continuamente.

Estos conceptos de competencias y de saberes deben ser transmitidos. Por eso en la obra “Formación Basada en Competencias” de Tobón S. se refiere de la siguiente manera, *“Pensar, comprender y abordar el proceso de formación de competencias en su integralidad, vicisitudes, orden y caos tiene como condición fundamental que nosotros como docentes y facilitadores de programas educativos cambiemos nuestro modo de pensar basado en la lógica simple, por un modo de pensar complejo, con el fin de que podamos tener las herramientas mentales y cognitivas para entretener los saberes”* (Tobón, 2004). Los renovados enfoques de la Nueva Gestión Pública, forman parte del caos al que hace referencia este autor.

Por otro lado, existen diferentes estudios e investigaciones sobre las competencias laborales en la Administración Pública que vienen desarrollando instituciones como el Banco Interamericana

de Desarrollo (BID) la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otros.

Otro avance en este aspecto es la serie para la mejora continua en las organizaciones públicas, que desarrolló la Oficina Nacional de Innovación de Gestión en el año 2002. El documento de competencias laborales en la administración pública, explica por qué es importante definir las competencias laborales, describe el modelo de gestión por competencias y su aplicación en el ámbito público y trata de identificar cual es la tendencia de los puestos en la Administración Pública.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en su Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003), propone entre otras cosas definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública; entendiendo a éste como una pieza clave para la gobernabilidad democrática de las sociedades contemporáneas y para la gestión pública.

Esto sentó las bases para que el X Congreso del CLAD promulgue la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2015). Uno de los objetivos planteados en esta carta, se relaciona con los nuevos enfoques de la administración pública y las competencias laborales. La carta debería servir como una guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados Iberoamericanos, potenciar sus capacidades, utilizarlas para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos.

Estas cartas resultaron motivadoras en la región y particularmente en la Argentina donde impulsaron a la creación de una Guía Referencial de Competencias (Oficina Nacional de Empleo Público, 2018). Este instrumento se pensó con el fin de desarrollar el talento organizacional, a través de la creación de un Diccionario a modo de inventario de los

desempeños que deben ser promovidos, exigidos y aplicados para conseguir el máximo ajuste de intereses y capacidades de los empleados públicos.

Por eso es importante identificar las competencias que deberán adquirir los técnicos en Administración Pública poniendo el foco en la Nueva Gestión Pública, con el fin de insertarse y permanecer activos en el mundo laboral. Espacio laboral en que ya aparece como requisito válido para "ser empleable". Y hoy se habla de empleabilidad como la capacidad para reconocer nuestras competencias, ajustarlas y administrarlas de acuerdo a las necesidades que presenta el mercado.

2.3 Diseño Curricular

La resolución 8/2009 de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, aprueba el diseño curricular de la Tecnicatura Superior en Administración Pública y que hoy en día continua vigente.

En la fundamentación de la mencionada resolución podemos encontrar características de la Nueva Gestión Pública cuando dice: *“La definición del rol del Estado y sus relaciones con la sociedad han sufrido cambios importantes en los últimos años”* o cuando expone *“El espacio que el Estado espera o pretende que ocupe la sociedad amplia los márgenes de la participación comunitaria y posibilita reconfigurar relaciones de poder en las distintas comunidades en las instancias locales”* continuando con *“Pero para que estos espacios de participación puedan darse es necesario fortalecer ciertas capacidades de los agentes del estado y de la sociedad civil de manera que puedan convertirse en interlocutores con poder y legitimidad ante el gobierno”* (Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, 2009)

A su vez, en la misma fundamentación, se encuentran indicios de la intención y necesidad de formar en competencias cuando dice *“Sin desconocer la importancia de las cuestiones técnicas, los escenarios más complejos que hoy presentan los ámbitos locales requieren que las personas que lleven adelante los procesos necesarios para garantizar condiciones de desarrollo sociocultural y productivo posean nuevas competencias para afrontar los múltiples roles que los actores comunitarios necesitan para desempeñarse creativamente en el ámbito local”* o cuando sostiene *“La propuesta busca no sólo brindar al técnico las herramientas necesarias*

para desempeñar su tarea tradicional, sino que le propone elementos para reflexionar sobre la misma y actuar con otros sectores de la organización de modo activo y articulado” (Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, 2009).

Además, la propuesta curricular enuncia 4 áreas de competencia a saber:

1. Gestionar políticas para atender las necesidades de la comunidad a través de modalidades de gestión que promuevan su participación.
2. Administrar y organizar su área de trabajo, utilizando soportes que permitan desarrollar la evaluación y seguimiento de las acciones del organismo.
3. Seleccionar, organizar, formar y capacitar los recursos humanos, participando en la definición de los puestos de trabajo y de las estrategias de carrera administrativa y de desarrollo personal.
4. Diseñar e implementar sistemas de información y comunicación hacia adentro de la organización y hacia afuera de la misma.

(Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, 2009)

Por otro lado, investigando sobre bibliografía relacionada con diseños curriculares basados en competencias, la obra de las autoras Catalano, Colts & Sladogna, propone algunas funciones laborales para el ejercicio de un rol laboral, entre ellas:

- Funciones de gestión;
- Funciones de ejecución;
- Funciones relativas al diagnóstico;
- Funciones relativas a la tutoría o enseñanza;
- Funciones relativas a la atención del cliente interno o externo;
- Funciones relativas a la innovación o la creatividad.

(Catalano, Cols, & Sladogna, 2004)

3. DIAGNOSTICO

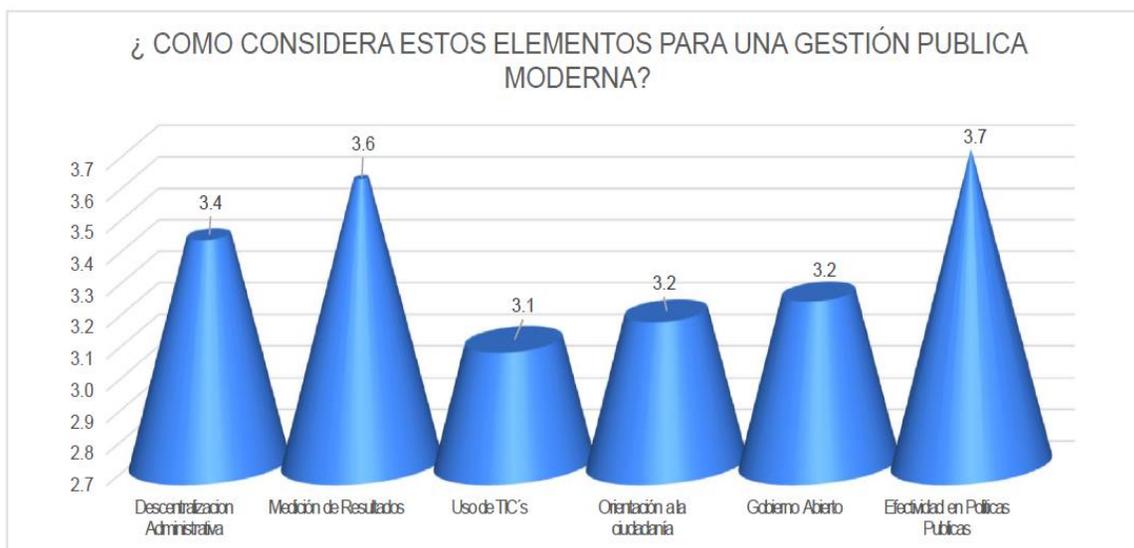
A continuación, se irán trabajando los datos relevados a través de los instrumentos elegidos, comenzando con la encuesta realizada.

3.1 Resultados de la Encuesta

Se desarrolló un cuestionario con 5 preguntas, que permitan determinar los objetivos de la presente investigación. Cada pregunta debía ser clasificada en una escala de 1 (menor adhesión) a 4 (mayor adhesión) en relación al grado de adhesión a las alternativas planteadas. La encuesta fue enviada a un grupo de la red social Whatsapp perteneciente a los profesionales en ciencias económicas del ámbito municipal de la provincia de buenos aires y a los miembros de la delegación zonal Zárate-Campana del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires.

Para tratar de alcanzar el primer objetivo específico de la presente investigación, que pretende describir las principales características de la Nueva Gestión Pública, se desarrolló la siguiente pregunta: ¿COMO CONSIDERA ESTOS ELEMENTOS PARA UNA GESTIÓN PUBLICA MODERNA?

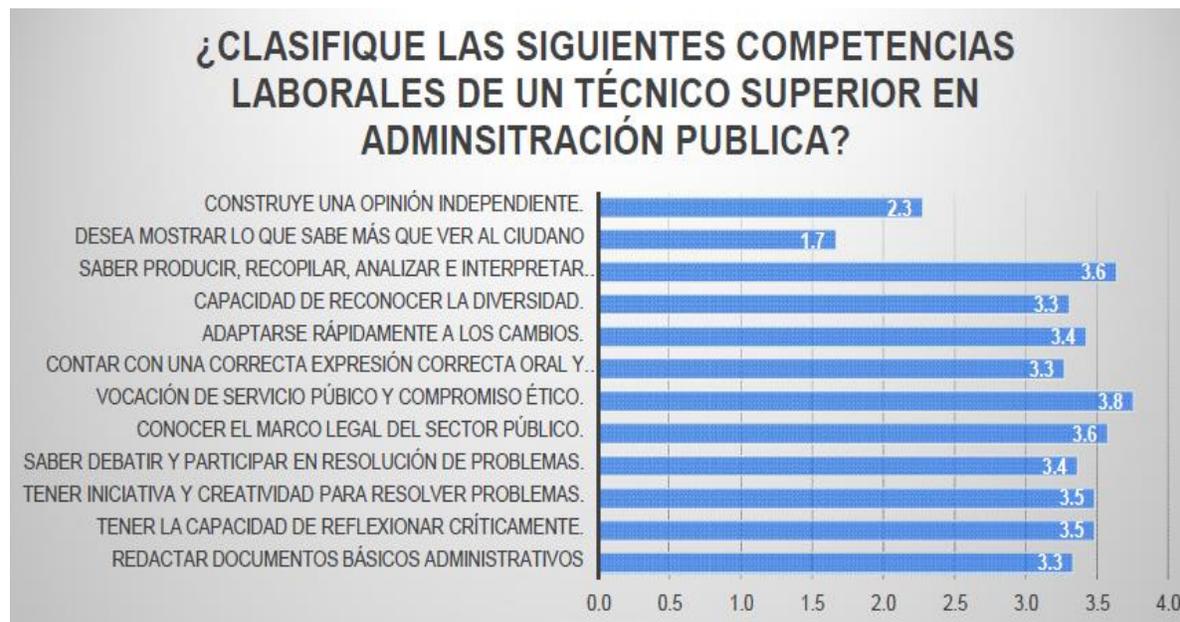
Los promedios ponderados de cada una de las respuestas 33 obtenidas, se encuentra detalladas en el presente gráfico:



Vemos que, en esta pregunta, todos los tópicos planteados fueron clasificados por encima de los 3 puntos de aceptación, por lo que se puede inferir que estas características son muy importantes para una Nueva Gestión Pública.

El segundo objetivo específico de la presente investigación, pretende identificar las principales competencias profesionales que deberán desarrollar los futuros técnicos superiores en administración pública que sean compatibles con las características de la Nueva Gestión Pública, en el ámbito de las contadurías municipales de la Provincia de Buenos Aires. Para eso se diagramaron dos preguntas más en la mencionada encuesta. La primera de ellas (la segunda de la encuesta) fue **¿CLASIFIQUE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS LABORALES DE UN TÉCNICO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Los promedios ponderados de cada una de las respuestas 33 obtenidas, se encuentra detalladas en el presente gráfico:



En esta pregunta, el resultado con mayor grado de aceptación fue la competencia de tener vocación de servicio público y compromiso ético y en el extremo opuesto la de mostrar lo que el técnico sabe por sobre lo que necesita el ciudadano. Esto se relaciona con la capacidad de empatía que tiene que desarrollar un técnico en administración pública. Luego siguieron

habilidades tales como la adaptación a los cambios, la creatividad para resolver conflictos, reconocer la diversidad y tener un espíritu crítico y reflexivo, entre otras.

Posteriormente se preguntó **¿CLASIFIQUE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS ACTITUDINALES QUE DEBERÍA TENER UN TÉCNICO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?**

Los promedios ponderados de cada una de las respuestas 33 obtenidas, se encuentra detalladas en el presente gráfico:



En relación a las competencias actitudinales las respuestas indicaron que la capacidad de trabajar en equipo es la más apreciada entre los profesionales de ciencias económicas del ámbito municipal bonaerense.

Con el fin de analizar las competencias y las tareas de los técnicos que se desempeñan en las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires y relacionarlo con los contenidos del diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública (tercer objetivo específico) se desarrollaron dos preguntas más. La cuarta pregunta de la encuesta fue la siguiente: **¿CLASIFIQUE LAS SIGUIENTES TAREAS QUE DEBE REALIZAR UN TÉCNICO**

SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL ÁMBITO DE UNA CONTADURÍA MUNICIPAL?

Los promedios ponderados de cada una de las respuestas 33 obtenidas, se encuentra detalladas en el presente gráfico:



En este caso, como era de esperar la primera tarea en importancia en una contaduría municipal se relaciona con la contabilización de gastos, pero es de resaltar que la que sigue en importancia se trata de tareas vinculadas al manejo de auditoría interna.

La quinta y última pregunta de la encuesta fue la siguiente: ¿DOMINIO DE LAS SIGUIENTE ASIGNATURAS PARA EL DESARROLLO DE TAREAS DE TÉCNICOS SUPERIORES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?

Los promedios ponderados de cada una de las respuestas 33 obtenidas, se encuentra detalladas en el presente gráfico:



A diferencia de lo que se pensaba, excepto las materias de inglés y metodología en investigación, los profesionales ponderan las materias del diseño curricular con un alto grado de aceptación (por arriba del 63%).

3.2 Resultado de las entrevistas

Tal lo descripto en la metodología, lo que se pretendió buscar en las profesionales entrevistadas, es la relación existente entre las tareas de los técnicos en administración pública que trabajan en las contadurías municipales bonaerenses y las competencias profesionales que estén en concordancia con las características de la NGP.

A continuación, se adjunta una tabla utilizada como instrumento de transcripción con la información más relevante recogida en las entrevistas.



Entrevistado	Tareas	Competencias	Conceptos NGP
CPN "A"	Armado del Presupuesto	Orientación al vecino	Presupuesto Participativo
	Rendición de Cuentas	Redacta informes con claridad para hacer efectiva la comprensión.	Accountability
	Varias	Saber trabajar en equipo	Descentralización
CPN "B"	Control Presupuestario	Entiende la necesidad de fijar resultados	Gestión por Resultados
	Traspaso de autoridades	Adaptación al cambio	Estructuras flexibles
CPN "C"	Varias	Comparte y experimenta con otros las mejoras	Mejora continua
	Impuestos, rendiciones	Aprendizaje continuo	Enfoque Sistémico
	Implementación de Sistemas	Capacidad de usar herramientas informáticas	Innovación tecnológica

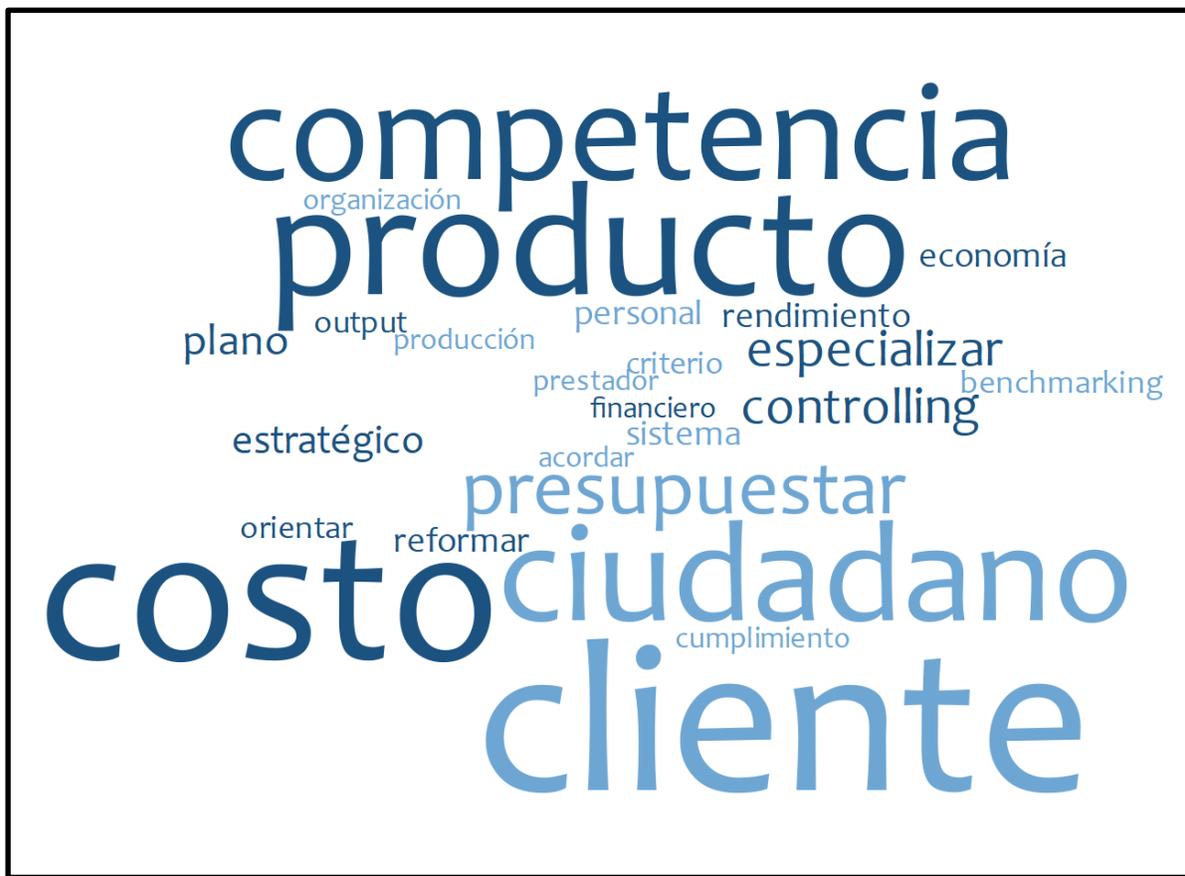
En este cuadro podemos observar que la tarea de armado del presupuesto se relaciona directamente con la competencia de orientación al vecino ya que es de vital importancia para la confección de un presupuesto participativo característico de la NGP.

Otro aspecto fundamental de la NGP es el criterio de Accountability donde la competencia de redactar informes claros y de efectiva comprensión forman parte de la tarea de la rendición de cuentas municipal.

Muchas de las tareas desarrolladas en las contadurías municipales son desarrolladas en equipo y para mejorar las mismas es fundamental compartir las experiencias. La mejora continua que permite mejorar los procesos y la descentralización de trámites se logran gracias a la colaboración de los equipos de trabajo. Estas son características que resalta la NGP y tienen relación con las tareas y habilidades existentes en el ámbito municipal de los profesionales y técnicos de ciencias económicas.

Los avances tecnológicos hacen que la capacidad de adaptación al cambio y el aprendizaje continuo debe estar internalizado en los técnicos para desarrollar sus tareas y para dar soporte a la gestión de turno a cargo del poder ejecutivo municipal.

Ahora se expone la nube de palabras elaborada a partir del análisis de toda la bibliografía investigada sobre los conceptos de la Nueva Gestión Pública:



Como se dijo anteriormente el tamaño de las palabras está relacionado con la frecuencia de aparición en los textos; es decir que, a mayor frecuencia de aparición, más grande es la palabra. Esto nos permite tener una primera impresión sobre la relación de los conceptos de la Nueva Gestión Pública y el diseño curricular.

Vemos que palabras como costo, ciudadano, cliente, producto son mencionadas con mucha frecuencia en los textos sobre la NGP, pero directamente no aparecen o están, pero con de poco tamaño lo que significa poca frecuencia en la nube de palabras del diseño curricular.

Por otro lado, las palabras con mayor coincidencia entre ambas nubes, están relacionadas con cuestiones técnicas. Por ejemplo: control, presupuestar, gestión, estratégico, entre otras.

4. PROPUESTA DE INTERVENCION Y DE MEJORA

4.1 Síntesis del problema a resolver

En base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, se pueden definir dos problemas. En primer lugar, el diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública no se encuentra actualizado con los conceptos de la Nueva Gestión Pública. A su vez las áreas de competencias descriptas en el diseño curricular tampoco tienen relación con las habilidades necesarias para afrontar una gestión por competencias. En consecuencia, el primer problema encontrado tiene que ver con la escasa formación que reciben en la cursada de su carrera los futuros técnicos tanto en competencias como en conceptos ligados a la Nueva Gestión Pública.

Por otro lado, principalmente en base a las entrevistas realizadas, nos encontramos que para el desarrollo de las tareas técnicas de los empleados de las contadurías municipales son indispensables competencias que permitan tener una gestión pública moderna, abierta, eficiente y enfocada en la ciudadanía. Los cambios de en las demandas ciudadana, en las herramientas tecnológicas, en las sociedades modernas, hace que los técnicos y funcionarios públicos no se encuentren a la altura de estas necesidades. Para esto la formación en competencias por sobre los contenidos (que hoy están al alcance de un “click”) es un desafío que deben afrontar los técnicos que se desempeñan en el ámbito de los municipios, siendo esto la primera línea de las demandas ciudadanas.

4.2 Objetivos de la propuesta de mejora

Para resolver el primer problema, se propone la modificación del diseño curricular actual y elaborar un currículo por competencias. De esta manera los estudiantes de la tecnicatura superior en administración pública podrán mejorar la capacidad de reconocer, gestionar y construir de manera continua sus competencias. Este modelo permitirá a los futuros técnicos la posibilidad de evaluar y mejorar su desempeño, interpretar situaciones, resolver problemas y realizar acciones innovadoras. Además, un currículo por competencias ofrece a los alumnos una formación integral y transversal a través de competencias como el pensamiento lógico, el

autoaprendizaje, el manejo de la comunicación oral y escrita, la creatividad, la empatía y la conducta ética.

En cuanto al segundo problema se propone la implementación de un programa de gestión por competencias en la contaduría municipal de Campana. De esta manera se buscará la posibilidad de brindar a los empleados adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega. Al integrar el equipo de la contaduría municipal de Campana, más se aprovecharán las cualidades de cada uno de sus integrantes. Este modelo contribuye a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales y, en consecuencia, conocerán lo que se espera de ellos y que competencias necesitarán desarrollar para alcanzar otros puestos.

4.3 Estrategia a implementar

Como estrategia para cambiar el diseño curricular en primera instancia se elevará a la Dirección del ISFDyT N° 15 de Campana el presente trabajo de investigación para conocer su opinión. Luego se propondrá la posibilidad de realizar un trabajo en conjunto con el cuerpo docente de la tecnicatura del instituto con el fin de diseñar un plan de estudio basado en competencias para la mencionada carrera con el fin de elevarlo a las autoridades que correspondan dentro de la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires.

En relación a la implementación de un plan de gestión por competencias en el equipo de contaduría serán necesarios la concreción de las siguientes etapas:

- 1) Sensibilización;
- 2) Análisis de los puestos de trabajo;
- 3) Definición de los perfiles de puestos;
- 4) Evaluación y redefinición de perfiles.

4.4 Actividades a desarrollar

En primer lugar, se deberá contar con la conformidad del cuerpo directivo del Instituto sobre la propuesta de modificación del diseño curricular a través de la evaluación del presente trabajo. Para la elaboración del nuevo diseño curricular a través de un equipo interdisciplinario compuesto por docentes de la tecnicatura superior en Administración Pública del ISFDyT N°15, se propondrá utilizar la metodología para la elaboración del diseño curricular (Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (FOIL), 2009) el cual proporciona una guía para elaborar diseños curriculares de programas de formación profesional basados en normas de competencia laboral.

Posteriormente el cuerpo directivo del Instituto presentará la propuesta a las autoridades que correspondan dentro de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.

Como se describió en el punto anterior, para la concreción de un plan de gestión por competencias se deberán desarrollar las siguientes acciones por cada etapa:

Sensibilización:

En esta etapa es fundamental la adhesión de los técnicos de la contaduría municipal para lograr compromiso. Se realizará a través de:

- a) Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- b) Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.
- c) Foros de discusión que tendrán como finalidad detectar los puntos débiles del modelo vigente.

Análisis de los puestos de trabajo:

Una vez lograda la adhesión y compromiso se propone dos acciones para esta etapa:

- a) Verificar si las misiones o planes estratégicos de la contaduría municipal son compatibles con la Misión de la Secretaría de Economía y Hacienda.

b) Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Definición del perfil de competencias requeridas:

Lo que se debe identificar en esta etapa son las competencias requeridas para cada área y diseñar los perfiles en base a ello. En el primer caso, hemos de identificar las competencias existentes en la organización (perfil real), a la vez que las competencias necesarias, claves para el propio desarrollo profesional y organizacional (perfil deseable). Una vez establecidos dichos perfiles, podemos gestionar dicho diferencial de acuerdo a las siguientes líneas de actuación:

a) Optimizar y aprovechar las competencias existentes que implicaría la adecuación organizativa, de las personas a los puestos, e incluso los planes de carrera de acuerdo a dichas competencias.

b) Captar nuevas competencias que no se disponen o no interesa desarrollar, en este caso nos estamos refiriendo al reclutamiento o selección.

c) Desarrollar y generar competencias no existentes, que daría pie a la formación, el entrenamiento y el desarrollo personal.

d) Compensar la adquisición de competencias a través de la evaluación del desempeño y la remuneración.

4.5 Acciones para la evaluación

La implementación de un currículo basado en competencias implica que se deberá implementar en el proceso de aprendizaje etapas de evaluación parciales de las competencias descritas en el diseño curricular.

Para eso se elabora una matriz de evaluación. A modo de ejemplo se expone una matriz:



MATRIZ DE EVALUACION DE COMPETENCIAS						
Competencia a Evaluar: Trabajo en equipo y liderazgo						
Descripción: realizar actividades colaborativas y liderar proyectos para alcanzar una determinada meta, con planeación y objetivos bien definidos en diferentes contextos y con compromiso ético.						
Criterio	Evidencia	Dominio pre-formal	Dominio receptivo	Dominio resolutivo	Dominio autónomo	Dominio estratégico
Conceptualiza el trabajo en equipo, sus características y responsabilidades, tomando en cuenta los retos del contexto.	Mapa conceptual argumentado	No tiene claridad del trabajo en equipo. Las ideas son confusas frente al trabajo en equipo.	Tiene nociones generales sobre lo que es el trabajo en equipo. Comprende lo que es un trabajo grupal.	Define con sus propias palabras el trabajo en equipo, lo clasifica y determina sus diferencias de otras formas de trabajo colaborativo. Puede dar ejemplos de trabajo en equipo	Argumenta las características centrales del trabajo en equipo. Determina los tipos de trabajo en equipo.	Establece el proceso de vinculación del trabajo en equipo y lo argumenta. Contribuye colaborativamente a la solución de problemas. Hace reflexiones críticas en torno al trabajo en equipo.
Ponderación 10 puntos	0 puntos	2 puntos	5 puntos	7 puntos	9 puntos	10 puntos

Otra forma de evaluar las competencias a nivel curricular es a través de la implementación de la metodología de casos, en donde se plantea un problema puesto en contexto y se propone la resolución del mismo. Aquí se puede evaluar si el alumno cumple con las habilidades y competencias establecidas en el diseño curricular.

En cuanto a la implementación de un sistema de gestión por competencias en la contaduría municipal, en esta etapa se deberá desarrollar un proceso de evaluación y redefinición de los perfiles. Este proceso es fundamental para el éxito del modelo. El contador municipal será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. El modelo de gestión de competencias determina una gestión integral de los recursos humanos: desde las actividades de planificación hasta las de reclutamiento y selección del personal, desarrollo de las competencias (formación), planes salariales, etc. En colaboración con el departamento de recursos humanos se evaluarán las

necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo práctico se han ido construyendo dos grandes áreas de investigación: la primera corresponde a la información obtenida a partir del marco teórico y la segunda representada por la recolección de datos producto de la encuesta y de las entrevistas desarrolladas

El primer objetivo específico era describir las principales características de la nueva gestión pública y para responder a ese objetivo se planteó la primera pregunta de la encuesta. Después de analizar las respuestas encontramos que todas las opciones fueron clasificadas por arriba de los 3 puntos. Esta valoración positiva indica que enunciados como Descentralización Administrativa, Medición de Resultados, Uso de TIC's, Orientación a la ciudadanía, Gobierno Abierto y Efectividad en las Políticas Publicas, fueron consideradas muy importantes por los profesionales encuestados para una gestión pública moderna.

A través del análisis de la bibliografía, cuando comparamos las nubes de palabras, encontramos que a nivel de cuestiones técnicas las herramientas planteadas a nivel curricular sirven para que los técnicos en administración pública puedan colaborar con la ejecución de una gestión pública moderna. Pero cuando analizamos las cuestiones relativas a habilidades y competencias necesarias para afrontar un cambio de paradigma hacia la NGP, vemos que las enumeradas en el diseño curricular no son suficientes. En otras palabras, los futuros técnicos tendrán herramientas que les permitan hacer tareas, pero no podrán afrontar los cambios para pasar de una administración pública de estilo webberiano hacia una nueva gestión pública orientada al ciudadano, abierta a la rendición de cuentas, que oriente sus acciones a resultados o que se adapte rápidamente a los cambios cada vez más frecuentes en cuestiones sociales y tecnológicas.

Otro de los objetivos de la presente investigación estaba relacionado con la identificación de las principales competencias profesionales que debería desarrollar un técnico en administración pública; en ese sentido la encuesta sirvió para determinar que, entre las competencias actitudinales, las relacionadas con el trabajo en equipo es una de las más importantes. A su vez, en la entrevista con la contadora “A”, esta competencia también quedó expuesta como muy necesaria para desarrollar varias de las tareas en las contadurías municipales. Si se relaciona esta competencia con el área 3 (recursos humanos) del diseño curricular, se puede inferir que no está contemplado en la formación de los futuros técnicos la habilidad de saber trabajar en equipo.

Saber trabajar en equipo resulta indispensable para una administración pública descentralizada, tendencia cada vez más usual en las nuevas gestiones públicas. Así lo plantea la contadora “A” en su entrevista cuando se refiere que también es una habilidad necesaria para desarrollar varias tareas en las contadurías municipales actuales. Esta competencia no está en ninguna de las 4 áreas del diseño curricular que es el objeto de estudio de esta investigación.

Saber producir, recopilar, analizar e interpretar datos es una habilidad que, si bien en los contenidos de algunas asignaturas del diseño encontramos herramientas para ese fin, no indica cómo desarrollar esa competencia. A lo sumo está comentado en la fundamentación de la carrera, pero específicamente no se encuentra en la estructura curricular. Pero esta habilidad fue la que mayor valoración obtuvo en la tercera pregunta de la encuesta. Esta capacidad es indispensable para la elaboración de una rendición de cuentas asociada al concepto de gobierno abierto en la nueva gestión pública. A su vez, la contadora “B” afirma en su entrevista que esta habilidad es fundamental para tener una efectiva gestión por resultados.

En el análisis de los datos de la encuesta encontramos que saber adaptarse a los cambios, es una competencia necesaria para las estructuras flexibles característica de una gestión pública moderna. Esta habilidad fue valorada con una escala promedio de 3,4 puntos sobre un total de 4 puntos. Cuando revisamos el diseño curricular, la capacidad de adaptarse a los cambios no está descripta. La contadora “C” en su entrevista menciona que es primordial saber adaptarse a los cambios para dar apoyo a una gestión municipal teniendo en cuenta que cada cuatro años suele haber traspaso de administraciones. Un técnico tiene que estar preparado para dar soporte a quien le toque ejercer el poder ejecutivo, independientemente de sus posturas ideológicas. En

este sentido, encontramos en la encuesta, que la competencia de saber anteponer las necesidades de la organización a sus propias necesidades, es valorada con una escala de 2,7 puntos sobre un total de 4 puntos.

Para cerrar lo relacionado con competencias, en la encuesta una de las más valoradas (3.8 puntos) fue la de tener vocación de servicio público y compromiso ético. En una administración pública moderna, no se concibe un técnico que no tenga la capacidad para actuar con integridad y sentido ético alineado a los valores organizacionales, procedimientos y normas vigentes, utilizando de modo responsable y transparente los recursos públicos. La formación en este tipo de competencia no está en ninguna de las 4 áreas del diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública.

Otro objetivo específico era el de analizar las tareas actuales de los técnicos en administración y relacionarlo con las materias del diseño curricular. Entre las principales tareas que desarrollan los técnicos en las contadurías municipales, el manejo de registros patrimoniales, auditoría interna e impositivo básico se encuentran entre las más importantes. También relacionado con el tercer objetivo específico de la presente investigación, solo dos materias tuvieron una valoración por debajo del 63% de la escala de valoración. Estas fueron inglés y metodología de la investigación. El resto de las materias fueron valoradas por arriba de los 2,5 puntos siendo la mayor escala 4 puntos. Esto indica que, a nivel de herramientas técnicas para el trabajo de un técnico, las asignaturas están actualizadas.

Para corroborar el objetivo principal sobre las competencias de la nueva gestión pública y su relación con las áreas de competencia del diseño curricular, las entrevistas sirvieron para cumplir este objetivo. La totalidad de las profesionales entrevistadas coincidieron en que las exigencias que hoy atraviesan los gobiernos locales, no son las mismas que hace quince años atrás. Hoy en día los municipios, además de producir bienes y servicios relacionados con el mantenimiento de espacios públicos tienen que afrontar problemáticas de seguridad, empleo, bienestar social y salud entre otras cosas. En particular las contadurías municipales deben dar respuestas efectivas, oportunas y de calidad a través de una contabilidad pública dinámica y actualizada.

En relación a los conceptos teóricos del diseño curricular de la tecnicatura en administración pública y las tareas que actualmente desarrollan los técnicos de las contadurías municipales de la Provincia de Buenos Aires, después del análisis de datos, el autor considera que están actualizados. La quinta pregunta de la encuesta enumeraba materias que, a criterio del autor de este trabajo práctico, no se ajustaban a las tareas reales de las contadurías municipales. Pero el resultado arrojó que solo dos materias estuvieron por debajo de 2,5 puntos. Esto implica que para los encuestados las materias del diseño curricular de la tecnicatura superior en administración pública están actualizadas y sirven como herramientas para el desarrollo actual de tareas en las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires.

Al analizar los resultados de las entrevistas, el autor descubrió que conceptos ligados a la nueva gestión pública como Presupuesto Participativo, Accountabiliy, Descentralización, Estructuras Flexibles, entre otras, se encontraban en el diseño curricular objeto de estudio de la presente investigación.

Se adjunta el cuadro de transcripción de las entrevistas con una nueva columna que relaciona las tareas de las contadurías municipales y los conceptos de la nueva gestión pública con la con el diseño curricular.

Entrevistado	Tareas	Competencias	Conceptos NGP	Diseño Curricular
CPN "A"	Armado del Presupuesto	Orientación al vecino	Presupuesto Participativo	Finanzas Publicas y Administración Ec.Financiera
	Rendición de Cuentas	Redacta informes con claridad para hacer efectiva la comprensión.	Accountability	Administración Pública
	Varias	Saber trabajar en equipo	Descentralización	Recursos Humanos
CPN "B"	Control Presupuestario	Entiende la necesidad de fijar resultados	Gestión por Resultados	Administración Pública
	Traspaso de autoridades	Adaptación al cambio	Estructuras flexibles	Fundamentación
CPN "C"	Varias	Comparte y experimenta con otros las mejoras	Mejora continua	Fundamentación
	Impuestos, rendiciones	Aprendizaje continuo	Enfoque Sistémico	Perfil Profesional
	Implementación de Sistemas	Capacidad de usar herramientas informaticas	Innovación tecnológica	Tic's

En resumen, se puede concluir que las áreas de competencia del diseño curricular no se adaptan a las necesidades actuales de las contadurías municipales de la provincia de Buenos Aires y que las descriptas son necesarias, pero no suficientes para afrontar el cambio de paradigma mencionado a lo largo de este trabajo práctico. Pero en relación a los contenidos teóricos de las asignaturas descriptas en el diseño curricular, si bien el autor del presente trabajo práctico pensaba que los mismos estaban desactualizados, luego del análisis de datos sostiene que los mismos sirven como herramientas para poder desarrollar las tareas actuales en una contaduría municipal.

BIBLIOGRAFIA

- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia*. México.
- Catalano, A. M., Cols, S., & Sladogna, M. (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laborales: conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública*. Santa Cruz de la Sierra.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2015). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. X Congreso del CLAD*. Santiago de Chile.
- Delors, J. (1994). *La educación encierra un tesoro. Los cuatro pilares de la educación*. Mexico: UNESCO.
- Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. (2009). *Resolución N° 8/2009. Diseño Curricular de la Tecnicatura Superior en Administración Pública*. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Hood, C. (1997). *Administrative Argument*. Dartmouth Publishing Co Ltd.
- Löffler, E., & Ormond, D. (1999). Nueva gerencia pública: ¿qué tomar y qué dejar? *Revista del CLAD Reforma y Democracia*.
- Oficina Nacional de Empleo Público. (Septiembre de 2018). *Directorio de Competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Pacheco Cortés, S. (2011). La competencia, que no la formación, es el elemento clave sobre el que debe articularse los instrumentos de gestión perfilados en el Estatuto Básico de los Empleados Públicos. *XVI Congreso Internacional del CLAD*. Asunción del Paraguay.
- Perrenoud, P. (2010). *10 Competencias para Enseñar*. Mexico: Artmed.
- Tobón, S. (2004). *Formación Basada en Competencias*. Bogotá: ECOE.
- UNESCO; International Bureau of Education. (2013). *Glossary of Curriculum Terminology*.



ANEXOS

Encuesta

30/8/2020

COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TÉCNICOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TÉCNICOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EN EL ÁMBITO DE LAS CONTADURÍAS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

Clasifique sus respuestas de 1 a 4, donde 1 es el menor y 4 el mayor grado de aceptación.

***Obligatorio**

1. COMO CONSIDERA ESTOS ELEMENTOS PARA UNA GESTIÓN PÚBLICA MODERNA *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Descentralización Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medición de Resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de TIC's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a la ciudadanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobierno Abierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efectividad en Políticas Públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



30/8/2020

COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TÉCNICOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2. CLASIFIQUE LAS SIGUIENTES TAREAS QUE DEBE REALIZAR UN TÉCNICO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL ÁMBITO DE UNA CONTADURÍA MUNICIPAL *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Contabilización de Gastos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilización de Ingresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registración de Altas/Bajas/Modificaciones del Patrimonio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tramitación de Seguros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de Inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo Básico Impositivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantenimiento de Archivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de Auditoría Interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención a Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de Expedientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿QUE OTRAS TAREAS CONSIDERA RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO DE UN TÉCNICO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?



4. DOMINIO DE LAS SIGUIENTE ASIGNATURAS PARA EL DESARROLLO DE TAREAS DE TÉCNICOS SUPERIORES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Derecho Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Derecho Público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Derecho Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estadística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de TIC'S	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación de Proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación Estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RRHH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodología de Investig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



5. CLASIFIQUE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS LABORALES DE UN TÉCNICO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Redactar documentos básicos de los procedimientos y actuaciones administrativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener la capacidad de reflexionar críticamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener iniciativa y creatividad para resolver problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber debatir y participar en resolución de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocer el marco legal que regula la actividad financiera del sector público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vocación de servicio público y compromiso ético.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con una correcta expresión correcta oral y escrita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber adaptarse rápidamente a los cambios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener la capacidad de reconocer la diversidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber producir, recopilar, analizar e interpretar datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6. CLASIFIQUE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS ACTITUDINALES QUE DEBERÍA TENER UN TÉCNICO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Desea mostrar lo que sabe más que centrarse en las necesidades del ciudadano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construye una opinión independiente sobre las necesidades del ciudadano y sus problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hace el mínimo esfuerzo por promover las metas de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepara y ejecuta el plan de desarrollo de los colaboradores y/o equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le resulta difícil reconocer los aspectos a mejorar en sus propias competencias técnicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabaja con un período a largo plazo para direccionar los problemas de los usuarios .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparte los recursos disponibles con colaboradores y/o equipos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas del usuario .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las directivas de sus superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Guía de las entrevistas:

INVESTIGACION SOBRE DISEÑO CURRICULAR DE LA TECNICATURA SUPERIOR EN AP

GUIA PARA ENTREVISTA

PRIMERA PARTE

Podemos decir que la administración pública está desarrollando un cambio de paradigma entre una administración burocrática (modelo weberiano) hacia una Nueva Gestión Pública.

El siguiente cuadro comparativo de sus características puede acercarnos a entender este cambio:

MODELO WEBERIANO		NUEVA GESTION PUBLICA
Administración Pública Erogativa	vs	Administración Pública Productora
Conjunto de Partes (Dispares)	vs	Enfoque Sistémico (conjunto interrelacionado)
Centralización	vs	Descentralización
Flujo de información Vertical	vs	Flujo de información Horizontal
Estructuras Piramidales Rígidas	vs	Estructuras Planas y Flexibles
Administración cerrada	vs	Administración abierta
Administración basada en Normas Jurídicas	vs	Administración centrado en el ciudadano
Poca información	vs	Abundante información
Resultados poco medibles	vs	Resultados medibles en eficiencia
Escaso desarrollo tecnológico	vs	Innovación y desarrollo tecnológico

Por otro lado, en el año 2018 La Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal a través de la Oficina Nacional de Empleo Público, elaboró el Directorio de Competencias para la Administración Pública Nacional.

Este documento define que una COMPETENCIA es un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores que debe reunir una persona para desempeñar exitosamente las funciones que le conciernen en una determinada organización.

Las COMPETENCIAS se traducen en comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo, esta definición implica:

SABER (Conocimientos)

Es el conjunto de conocimientos y disciplinas de base necesarias que permitirán a la persona operar con los comportamientos exigibles en el puesto de trabajo.

SABER HACER (Habilidades)

Es la capacidad de aplicar los conocimientos que posee para la solución de los problemas que le plantea su trabajo, es decir, capacidades vinculadas a la práctica laboral. Ya sean habilidades de tipo técnicas, sociales o cognitivas. Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.

PODER HACER (Aptitudes)

Aptitudes psicológicas o comportamentales particularmente importantes para el empleo y cualidades correspondientes.

QUERER HACER (Actitudes)

Es la posibilidad de aportar recursos para expresar la competencia en su máximo grado de adquisición. Es decir, son las características personales con las que la persona disponga para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Por último, en el diseño curricular de la Tecnicatura Superior en Administración Pública existen áreas y sub áreas de competencia y la que mejor se adapta a las tareas que los técnicos de una contaduría municipal desarrollan es la siguiente:

Area de Competencia 2:

“Administrar y organizar su área de trabajo, utilizando soportes que permitan desarrollar la evaluación y seguimiento de las acciones del organismo.”

Sub-áreas:

- 2.1 Participar en la elaboración del presupuesto.
- 2.2 Participar en la organización y programación de las operaciones comerciales, financieras y administrativas de la institución.
- 2.3 Participar en la ejecución de las operaciones comerciales, financieras y administrativas de la organización.
- 2.4 Participar en el análisis del funcionamiento de la organización y en la elaboración de estrategias de mejora.
- 2.5 Participar en la evaluación y seguimiento de todas las acciones de la organización.

PREGUNTA:

¿Considera usted que las competencias descritas en el diseño curricular de la tecnicatura, las que deberán ser desarrolladas en la cursada de la carrera, pueden afrontar este cambio de paradigma en la Administración Pública?

Anexo 3 Diseño curricular

En el diseño curricular se detallan los siguientes contenidos teóricos:

PRIMER AÑO

Espacio de la Formación Básica							Espacio de la Formación Específica		E.D.I.
448 hs.							128 hs.		
Estado y Sociedad	Matemática Financiera	Economía	Producción oral y escrita	Informática	Metodología de la investigación	Derecho y Derecho Constitucional	Contabilidad Pública	Principios de Administración	
64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	32 hs.
PRACTICA INSTRUMENTAL Y EXPERIENCIA LABORAL									
FORMACION ETICA Y MUNDO CONTEMPORANEO									
Total horas: 608									

SEGUNDO AÑO

Espacio de la Formación Básica							Espacio de la Formación Específica		E.D.I.
448 hs							128 hs.		
Estadística	TICS en la Gestión Pública	Inglés	Comunicación	Procesos políticos económicos	Derecho laboral y relaciones laborales	Derecho Público	Políticas públicas y desarrollo local	Administración Pública	
64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	32 hs.
PRACTICA INSTRUMENTAL Y EXPERIENCIA LABORAL									
FORMACION ETICA Y MUNDO CONTEMPORANEO									
Total horas: 608									

TERCER AÑO

Espacio de la Formación Específica							E.D.I.
Finanzas Públicas	Derecho Administrativo	Desarrollo local y Planificación estratégica	Evaluación de Proyecto de Inversión	Administración Económica Financiera	Recursos Humanos	Práctica Profesional	
64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64 hs.	64	128 hs.	64 hs.
PRACTICA INSTRUMENTAL Y EXPERIENCIA LABORAL							
FORMACIÓN ÉTICA Y MUNDO CONTEMPORÁNEO							
Total de horas: 576							

PREGUNTA:

En base a su experiencia y trayectoria y relacionando que desarrolla un técnico en las contadurías municipales de la Provincia de Buenos Aires, ¿Considera que estos contenidos teóricos que se encuentran en el diseño curricular están actualizados con las tareas actuales y el nuevo cambio de paradigma que se está viviendo en la administración pública municipal?

Enlaces web de las entrevistas:

Entrevista con la Cdra. Adriana Nadal <https://www.youtube.com/watch?v=w4uSEspooMA>

Entrevista con la Cdra. Mariela Bien <https://www.youtube.com/watch?v=PcMkboWEHxQ>

Entrevista con la Cdra. Jimena Arrieta

<https://www.youtube.com/watch?v=LawykwjSe-M>



Solicitud de evaluación de		Código de la Especialización
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		
Nombre y apellido del alumno CARLOS SANTIAGO CASTRO		Tipo y N° de documento de identidad DNI 21.483.106
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2018	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Octubre 2020	
Título del Trabajo Final		
“Las competencias profesionales basadas en la N.G.P. y su relación con el currículo de la tecnicatura superior en administración pública.”		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final		
Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.		
Firma del Tutor de Trabajo Final		
Aclaración.....		
Lugar y fecha.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario:		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha: 18/10/2020	Firma del alumno	

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Form. TFE v0