

Mesa 25

Mariel Alejandra Payo, Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires, marielpayo@gmail.com

Roxana Barragán, Dirección Asociada de Gestión del Conocimiento- CUCAIBA, roxbarr65@gmail.com

Pedro Tello, Dirección Asociada de Gestión del Conocimiento- CUCAIBA, pedrotello1@gmail.com

Diego Salas, Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires diegosalas12@gmail.com

Valeria Pau, Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires, mvaleripau@gmail.com

Título: Territorio compartido: La visión que (nos) orienta, las personas, el plan y los planes

Introducción

La experiencia que se presenta da cuenta del proceso de trabajo mediante el cual se construyó y documentó el Plan de Gestión Estratégica del Conocimiento 2022-2026 del Centro Único Coordinador de Ablación e Implante de la Provincia de Buenos Aires (CUCAIBA) y su modelo de gestión. Esta ponencia presenta las diversas instancias que de modo colaborativo se efectuaron para la planificación, diseño, elaboración e implementación de la gestión estratégica planificada del conocimiento del CUCAIBA, en el marco de la asistencia técnica a la Dirección Asociada de Gestión del Conocimiento (DAGC) de dicho organismo, desarrollada por integrantes del Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública (EGP) de la provincia de Buenos Aires.

Acerca del CUCAIBA; marco normativo y conceptual

La Ley Provincial N° 10.586, en su artículo 13, crea en la órbita del Ministerio de Salud, el Centro Único Coordinador de Ablación e Implante de Órganos de la Provincia de Buenos Aires (CUCAIBA) y el Centro Provincial de Histocompatibilidad con la misión de “optimizar los resultados de toda política o programa de trasplante de órganos y de histocompatibilidad, sirviendo para su promoción, organización y evaluación”.

Por Resolución N° 3.241/95 del Ministerio de Salud, se categoriza al CUCAIBA dentro del perfil “D” –Hospital Interzonal de Agudos Especializado en Trasplantología, de la Ley N°

10.471 y sus modificatorias– Carrera Profesional Hospitalaria. Esta norma le asigna al CUCAIBA el carácter de efector en el Sistema de Salud Provincial

Posteriormente, por Decreto N° 1.687/95, se aprueba la primera estructura orgánico funcional del CUCAIBA, -Ley N° 10.430 y modificatorias- creando nuevas unidades orgánicas, estableciendo sus acciones y definiendo los planteles de personal, permitiendo renovar su modelo de gestión para atender la complejidad de los procesos sustantivos y los apoyos necesarios, y, fundamentalmente, difundir la promoción de la donación de órganos en la comunidad.

Por medio de la Resolución N° 1.972/98 del Ministerio de Salud, se crea, bajo dependencia directa de la Presidencia del CUCAIBA, el Servicio Provincial de Procuración, que tiene como función administrar y gestionar las actividades inherentes a la procuración de órganos y materiales anatómicos de origen cadavérico con fines de trasplante en cumplimiento de los objetivos del Programa Provincial de Procuración de Órganos y Tejidos.

A partir de la evolución de nuevos desarrollos del campo científico tecnológico en distintas disciplinas del conocimiento de las ciencias médicas y de ciencia aplicada -inherentes a las prácticas de procuración e implante de órganos, tejidos y células-, el CUCAIBA promovió la especialización profesional y el fortalecimiento de prácticas, y programas de transferencia del conocimiento al sistema sanitario, lo que permitió que se fueran creando sucesivamente Centros Regionales de Ablación e Implante (CRAI), unidades de trasplante de médula ósea y bancos de tejidos en las instituciones hospitalarias provinciales, ampliando así su estructura hospitalaria. Dado el incremento y la especialización de sus acciones, actualmente el CUCAIBA gestiona la fiscalización y actualización de los registros e inscribe a pacientes con indicación de trasplante en las listas de espera respectivas, con reconocidos estándares de transparencia; autoriza los equipos profesionales y gestiona la habilitación de las instituciones efectoras; supervisa y audita las prácticas trasplantológicas; brinda apoyo operativo, administrativo y técnico al Ente para el Financiamiento de Trasplante de Órganos para la gestión de los subsidios del Fondo Provincial de Trasplante de Órganos; dirige y gestiona con dependencia directa de la Presidencia el Programa Provincial de Procuración de Órganos y Tejidos, e impulsa y fortalece el desarrollo de la Red Pública de Unidades de Trasplante de la provincia, con el objetivo de garantizar la política pública de acceso al trasplante de los y las bonaerenses.

De esta forma, el CUCAIBA garantiza el cumplimiento de lo establecido por la Ley Nacional N° 27.447, que regula las actividades relacionadas a la obtención y utilización de órganos, tejidos y células de origen humano en nuestro país, su asignación a receptores inscriptos y el trasplante, protegiendo los derechos de los/as receptores/as y las/os donantes. Asimismo,

fortalece la promoción de la creación de servicios de procuración en las instituciones hospitalarias provinciales.

Actualmente, la indicación de un trasplante de órganos, tejidos y células es una alternativa terapéutica en sostenido aumento, que requiere una respuesta eficiente del sistema sanitario bonaerense. Por ello, resulta imprescindible el desarrollo de dispositivos de educación permanente y de capacitación del personal sanitario, para el fortalecimiento de los conocimientos, las competencias y las habilidades necesarias para brindar dicha respuesta.

En este sentido, el Decreto N° 413/20, que aprueba la actual estructura orgánico funcional del Ministerio de Salud, establece entre las acciones de la Presidencia del CUCAIBA, aquellas relacionadas con la gestión del conocimiento¹.

Para fortalecer institucionalmente el desarrollo de estas acciones, la Presidencia asignó a una Dirección Asociada la gestión del conocimiento, como una instancia jerarquizada y específica para la formación, la capacitación y la investigación, en todos los niveles institucionales. A partir de esta decisión, se ha incrementado de manera significativa la cantidad y diversidad de propuestas formativas y articulaciones institucionales intersectoriales.

Acerca del Cuerpo de Expertas y Expertos en Gestión Pública

El modo de trabajo de las y los expertos en gestión pública consiste en generar, seleccionar y proponer las herramientas metodológicas y/o dispositivos de gestión adecuados a las problemáticas que se pretenden abordar. De este modo, a través de la metodología de trabajo denominada asistencia técnica se busca “...aportar marcos conceptuales, instrumentos de gestión, esquemas metodológicos para llevar adelante la “intervención” (Pagani:2021); esto es: se acompaña, se asiste, proponiendo distintos cursos de acción en las diferentes etapas del ciclo de la política y /o planes y/o programas. Siguiendo a Pagani “la asistencia se desarrolla en una constante comunicación mediante encuentros periódicos con los y las funcionarios/as políticos

¹ “11. Promover la actualización del conocimiento científico y/o tecnológico permanente en la materia, permitiendo adoptar medidas que optimicen la actividad de procuración y trasplante de órganos, tejidos y células, así como también aquéllas relacionadas con las actividades de apoyo al proceso sustantivo institucional.

12. Desarrollar un programa de capacitación y educación continua de los temas relacionados con la procuración y el trasplante de órganos, tejidos y células, así como también aquéllas relacionadas con las actividades de apoyo al proceso sustantivo institucional.

13. Brindar información a las distintas áreas del CUCAIBA, a las instituciones sanitarias involucradas y al público en general a través de publicaciones, promociones, difusión y comunicación de la actividad desarrollada por la Institución, promoviendo el desarrollo científico a través del establecimiento de líneas de investigación vinculadas a la actividad trasplantológica.

15. Desarrollar acciones de capacitación e investigación, prestando asistencia técnica específica a los distintos organismos vinculados a la actividad.”

y los equipos asignados, pues se diseña un plan de trabajo “con” el organismo, no “para” el organismo”.

Asimismo, es importante mantener una actitud reflexiva respecto al rol asignado a los y las integrantes del cuerpo de EGP en las distintas asistencias técnicas, las cuales se pueden fundamentar en una mirada situada, un conocimiento crítico desde una perspectiva profesional, las propias trayectorias en la administración pública provincial (APP) entrecruzadas por otras trayectorias institucionales de los integrantes del equipo asignado a cada asistencia técnica, las diversas culturas organizacionales en las cuales se enmarca el proceso de trabajo.

Las asistencias técnicas quedan plasmadas en un Plan de Trabajo, el cual define el contexto de cada asistencia, mediante una descripción del cuadro de situación preliminar en la jurisdicción, unidad orgánica en la que se desarrolla la asistencia, los resultados y objetivos propuestos, productos a entregar, y cronograma de acciones. Asimismo, se elaboran informes de avances trimestrales, e informes de novedades -de ser necesarios por distintas contingencias o acciones no previstas-. Los períodos y plazos están definidos por la normativa y quedan establecidos en el Plan.

La finalización de la asistencia técnica está planteada desde el inicio en el cronograma de actividades. De este modo, se realiza de modo gradual intentando no obturar los distintos procesos organizacionales que se generan en los organismos a partir del trabajo conjunto, procurando generar equipos de trabajo autónomos que se fortalezcan en el proceso iniciado con la asistencia.

Una vez concluida ésta, el organismo puede generar consultas a los equipos a modo de seguimiento en cuestiones relacionadas con la asistencia brindada o generar instancias para una nueva demanda.

Así, la trayectoria adquirida en el tiempo ha potenciado una capacidad de escucha que desde una mirada analítica y estratégica permite el análisis conjunto de distintas situaciones problemáticas de gestión que se identifican y abordan mediante diversos recursos institucionales, de gestión, tecno-políticos y administrativos seleccionados situacionalmente.

Problemática abordada

El proceso se inició con la solicitud del Presidente del CUCAIBA de “*una asistencia técnica con el objetivo de optimizar la planificación y realización de actividades de formación y capacitación del personal, el desarrollo de líneas de investigación y análisis de datos de la propia actividad institucional*”.

A partir de esta demanda original se inicia un proceso en conjunto con los referentes institucionales asignados a fin de acordar y situar la demanda, la cual es una etapa preparatoria común a todas las asistencias técnicas. Este acercamiento inicial permitió identificar y reconocer las visiones legitimadas en la cultura organizacional, así como explorar y visibilizar ventanas de oportunidades para detectar posibilidades de intervenciones formativas y de investigación, desarrollo o innovación que tiendan a lograr mejoras e innovar en los modos de la gestión trasplantológica con sustento científico transdisciplinario, en clave intersectorial y de apertura a la comunidad, para la actualización y el fortalecimiento de los equipos de salud y la integración de multiplicadores sociocomunitarios, con el objetivo de promover un sistema de salud justo, eficiente y equitativo, con valor social.

Encontrarse en la construcción de un nuevo proceso de trabajo que contribuya con el abordaje de problemas críticos de poblaciones con complejas intersecciones de vulnerabilidades que demandan ser atendidas por el sistema de salud público, supone -en el ámbito de la gestión pública- un desafío que requiere comprender analíticamente al menos dos dimensiones iniciales. Por un lado, los *aspectos internos* de la organización -normativa, propósitos, objetivos, estructura, secuencias de trabajo, tareas y roles de sus integrantes, mediante los cuales se despliegan competencias y visiones en relación con los asuntos a tratar- y por otro, las *interacciones con actores en diferentes escenarios y contextos*, y con los sucesivos servicios, productos o resultados con valor público que se esperan del tratamiento de los problemas, a partir de las acciones y funciones encomendadas normativamente, de la agenda de gestión, de la expectativas y visiones de las partes interesadas.

La indicación de un trasplante de órganos, tejidos y células es una alternativa terapéutica en sostenido aumento, que requiere una respuesta eficiente del sistema sanitario bonaerense. Por ello, el desarrollo de dispositivos de educación permanente, de capacitación y actualización del personal sanitario resulta una apuesta estratégica para contribuir a incrementar los conocimientos, las competencias y las habilidades de las y los actores involucrados en esta política pública y, consecuentemente, incidir positivamente en los resultados deseados.

Marco teórico - categorías de análisis:

La asistencia técnica al CUCAIBA conllevó la selección y definición de una metodología situada para el proceso de planificación de la gestión estratégica del conocimiento, el diseño de las herramientas necesarias para la detección de las competencia existentes y las necesidades formativas y de innovación requeridas de acuerdo a la misión y visión institucional y la política

de gestión del conocimiento, el diseño del sistema de gestión y la programación operativa de las actividades y el modo de seguimiento y evaluación de dicho proceso.

Para el diseño de este proceso de trabajo, se partió del supuesto que no hay posibilidad alguna de satisfacer las nuevas demandas y dar dirección a la producción, gestión y transferencia del conocimiento sin una orientación ligada al futuro, no desde una posición rígida o exclusivamente normativa, sino incluyendo la incertidumbre propia de la interacción de actores e instituciones que emerge en diversos contextos como resultado de las prácticas y de las innovaciones en el fenómeno trasplantológico en el sistema sanitario, como quedó demostrado por efecto de las novedades producto de la irrupción del SARS-CoV-2.

En este proceso complejo, un aspecto central es la reconstrucción y análisis de la situación inicial: reconocer y plantear el problema² a abordar como punto de partida que permitirá formular hipótesis para intentar un desarrollo explicativo y alternativas de intervención mediante cursos de acción.

La gestión estratégica planificada intenta aportar perspectivas de análisis e instrumentos metodológicos que acompañen y fortalezcan el desempeño de los responsables de gestión, poniendo especial atención sobre aquellas cuestiones que pueden colocar a éstos en situación de conflicto e incertidumbre. Situaciones en las que 'arte' y 'experiencia' no son suficientes, y comienzan a ser necesarios cálculos y evaluaciones más complejas, en tiempo real". (Bonicatto M., Wagner A.:2011)

Esto implicó dejar de lado la idea de la planificación como una etapa, para incluirla como una dimensión constitutiva del proceso de gestión; el análisis y formulación de estrategias sólo es posible si los equipos garantizan en forma permanente el cálculo que vincula el conocimiento con la acción, en función de una direccionalidad definida teniendo en cuenta el gobierno que posee de las variables intervinientes.

Este sentido es el que propone Matus para el proceso de planificación como cálculo situacional sistemático que relaciona el presente con el futuro y el conocimiento con la acción, "...toda práctica de planificación es una combinación dosificada de cálculo previsor, que se prealimenta de una simulación constante del futuro, y de cálculo reactivo, que se retroalimenta de la comprobación de los problemas agravados o atenuados." (Matus, 1987).

² Es un problema que no podemos ni definir ni explicar con precisión; en consecuencia, tampoco sabemos bien cómo enfrentarlo y mucho menos conocemos los criterios para elegir entre las opciones que somos capaces de concebir para enfrentarlo. La primera dificultad con los problemas cuasiestructurados consiste en reconocerlos y plantearlos. (Glosario de Conceptos - PLANIFICACIÓN. Universidad Nacional de Lanús. Asignatura Planificación estratégica - Año académico 2020/2021. Disponible en: Glosario de Conceptos - PLANIFICACION - 2.- G L O S A R I O D E C O N C E P T O S 1.- ACCIÓN. Es la - StuDocu)

Utilizando como marco de referencia teórico la planificación estratégica el momento explicativo³ del problema consiste en un proceso de análisis y reconstrucción valorativa de un sector de realidad en el que los actores involucrados ponen en juego sus diferentes perspectivas y representaciones sobre la situación. Permite abordar la tarea de explicación integrando, desde un inicio, la dimensión exploratoria, descriptiva y explicativa, evitando el riesgo de entenderlas como etapas secuenciales, o bien, de identificar la tarea con alguna de ellas (la descripción, por ejemplo), como ocurre frecuentemente con los planteos tradicionales de diagnóstico. Es decir, la explicación es posible a través de aproximaciones sucesivas temporalmente, en un espacio multiactorial en el que se juegan diferentes racionalidades, conocimientos y perspectivas de la realidad.

Tomando en consideración los aportes de Repetto (2004) que plantea la necesidad de construir y/o reconstruir las instancias habilitadas para gobernar, esto es, dar dirección a los procesos complejos que se producen en la sociedad. Propone por capacidad estatal “la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social” (Repetto:2004;8) y también “...como la expresión de decisiones y acciones concretas en función de un objetivo general: el valor social. Este ha de ser definido constantemente a través de la interacción política de individuos y grupos con intereses, ideologías y, sobre todo, diferentes recursos de poder” (Repetto, 2004: 8)

La capacidad estatal como espacio de interacción no opera en el vacío, según Repetto, son las instituciones las que constituyen un aspecto central en la construcción de la capacidad estatal, “es la interacción institucionalizada la que debe marcar el tono y el contenido del proceso, (...) porque la interacción entre individuos y/o grupos interesados en una determinada política pública es posible en cierto marco de reglas de juego”. (Repetto:2004; 10)

En la actualidad, las transformaciones respecto de la legitimidad de la aspiración a la inclusión abordando novedosos procesos identitarios colectivos, comunitarios y subjetivos en la esfera social y la irrupción masiva de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como las transformaciones producidas en la organización política y económica de la sociedad, recrean un imaginario respecto de la posibilidad de una sociedad común pero también plantean limitaciones a los mandatos históricos modernos de los subsistemas estatales sobre inclusión en las políticas públicas. A la vez, esas instancias que se plantean como problemáticas en el

³ En torno a este momento de la planificación estratégica situacional propuesta originalmente por Matus, seguimos con flexibilidad los desarrollos presentados por Sotelo Maciel, Aníbal Jorge en: Análisis PROBES. Un método para el análisis situacional y la formulación de estrategias, ESTS-UNLP, La Plata, 1997; y por Bonicatto, María, Wagner, Alejandra y otros en: Gestión Estratégica Planificada (GES), FTS-UNLP, La Plata, 2011.

subsistema pueden constituir una oportunidad para reformular la equivalencia moderna entre igualdad y homogeneidad en los actuales escenarios que demandan no solo el reconocimiento de derechos sino la interseccionalidad de los mismos en juego con los rasgos identitarios, aunque sin renunciar a pensar en la construcción del acceso a la salud como bien social. En este sentido, se abre la posibilidad de proponer una integración que parta del consenso y el respeto de las identidades y diferencias culturales, sociales, étnicas, de género. No resulta un objetivo sencillo, ya que el consenso democrático siempre implica relaciones de poder y de conflicto. A pesar de esto, el presente aparece también como una oportunidad de reponer la aspiración de lo común en el sistema sanitario, desde un lugar que se reasume como actor central en la participación de construcción de ciudadanía que incluya la diversidad de sujetos como destinatarios de la política pública.

Tal como ya se hizo referencia, las capacidades estatales no operan en el vacío. De este modo, se correlaciona con la cultura organizacional, ya que, si bien esta no es una categoría acabada, define el modo -construye o habilita- en el cual se podrá operacionalizar mediante mecanismos de gestión las acciones para contribuir a incrementar el valor público.

La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) refiere a que sostener innovaciones de los agentes y servidores públicos se encuentra vinculada a las competencias que estos pongan a disposición en sus espacios de trabajo para “hacer foco en la gestión de procesos, la entrega de servicios y la generación de valor público creciente”. En este sentido, sostiene que si bien las políticas públicas son el rumbo que un gobierno le da, es imprescindible la implementación y la evaluación como elementos de gestión que aseguren su impacto en la vida social.

Así, serán la efectividad, la eficacia y la eficiencia de las competencias que posean los y las trabajadores/as públicos, el talento y la capacidad de gestión de los distintos procesos que pongan en juego los que permitan aumentar las capacidades. Así continúa que “en un modelo de gestión por competencias es clave evitar que las decisiones se basen en capacidades en abstracto, para adoptar el criterio de “capacidades puestas en acto” puesto que de ellas se tratan las competencias, precisamente”.

Para abordar la planificación de la gestión estratégica del conocimiento en el organismo, se requirió contar con una línea de base de las competencias existentes que permitiera conocer cuál era el punto de partida y en función de los resultados obtenidos, trazar estrategias para fortalecerlas conllevando con ello a aumentar las capacidades estatales. En este sentido, se utilizó a modo de referencia el Directorio Central de Competencias Laborales elaborado por el

Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), el cual resultó ser un instrumento de trabajo situado en las administraciones públicas de nuestro país. Si bien refiere al ámbito nacional, las similitudes y singularidades pudieron ser puestas en tensión y adecuadas a la APP. En el marco de definiciones del Directorio, una competencia es “un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que debe reunir una persona para desempeñar exitosamente sus funciones en una determinada organización.”. Siguiendo esta línea, en el documento se especifican diferenciándolas en tres grandes categorías: las *institucionales* - “aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, en tanto son inherentes al Servicio Público. Reflejan la cultura organizacional, y representan la esencia de la visión y valores de la APP (*de los y las autores*). Este tipo de competencias apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral en la que se desempeñe.”-; las *funcionales* - “aquellas competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas requeridas para el puesto, que se materializan en el trabajo concreto y que aluden al “saber hacer”. Están vinculadas a la naturaleza de los cargos, y aluden específicamente a las actividades, operaciones y funciones asignadas a los puestos de trabajo desempeñados por los servidores públicos”-; y, finalmente, las de *gestión* - “competencias orientadas a cargos directivos y con responsabilidad de conducción. Están relacionadas con el establecimiento de metas y objetivos que comunican la visión y estrategias de la organización, y se traducen en la implementación y gestión de procesos para el logro de resultados. Este tipo de competencias se focalizan en el liderazgo y en la calidad de las decisiones a tomar”-.

Así, las definiciones aportadas -entre otras- por ese documento permitieron la elaboración de la “Encuesta de Detección de Necesidades de Formación, Actualización y Capacitación del Cucaiba”.

Desarrollo y resultados obtenidos en el marco de la Asistencia Técnica

Se abordó una reconfiguración situada de los problemas asociados al objeto de la asistencia técnica y la detección de necesidades formativas de los actores involucrados en la actividad del organismo, mediante una mirada interseccional de los contextos y escenarios sociales, culturales e institucionales, en los que se desenvuelven las y los actores y las prácticas del sistema sanitario respecto a la trasplantología.

La DAGC se encontraba trabajando en cuatro líneas de acción que se constituyeron como un insumo relevante para el desarrollo del proceso propuesto: a) capacitación del personal sanitario, profesional, técnico y administrativo; b) formación continua del personal del

CUCAIBA; c) investigación; y d) análisis de la información y diagnóstico. Las que se retomaron, analizaron y ponderaron para la hechura del “Plan de Gestión Estratégica del Conocimiento del CUCAIBA”.

Asimismo, se relevó, compiló, y analizó el material normativo, documental, antecedentes y acciones formativas llevadas adelante por la Dirección.

A partir del análisis referido y del análisis de las entrevistas con la alta dirección, se acordó un método de trabajo colaborativo a efectos de detectar y documentar *nudos críticos* -detectados por la referida Dirección- acerca de los procesos de gestión organizacionales y la identificación de las y los actores con incidencia en esas definiciones, insumo que permitió redefinir situaciones problemáticas y elaborar un mapa de actores preliminar.

Estas acciones orientaron analíticamente el diseño del instrumento de relevamiento: “Encuesta de Detección de Necesidades de Formación, Actualización y Capacitación del Cucaiba”.

En el marco de la gestión estratégica planificada se construyeron los cuatro momentos por la que transita un proceso encadenado y continuo de planificación que en términos relativos no tiene principio ni final bien definido:

- Momento explicativo: construir la situación inicial. - Entrevistas iniciales - nudos críticos - mapa de actores - diseño e implementación de la encuesta
- Momento normativo: Visión del CUCAIBA - Política de gestión del conocimiento
- Momento estratégico: Plan de Gestión Estratégica del Conocimiento del CUCAIBA 2022-2026
- Momento táctico operacional: Diseño del procedimiento para la elaboración del Plan Operativo Anual de Gestión del Conocimiento del CUCAIBA; Diseño del modelo del Plan Operativo Anual (Ejes y objetivos estratégicos/específicos), resultados, actividades, tareas, responsables, equipo de trabajo, destinatarios/as, calendarización, difusión de la oferta recursos; Plan operativo Anual - Encuesta anual de detección de necesidades; de satisfacción; y eficacia de las acciones formativas.

A propuesta del equipo de EGP, se acordó con la DAGC el encuadre teórico basado en competencias laborales tal como se expuso en el apartado teórico (institucionales, funcionales y de gestión). Este encuadre se fortaleció con el aporte para el estudio de los documentos de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016) y Directorio Central de Competencias Laborales (INAP, 2020) y otros documentos que referencian la temática.

La planificación de la implementación se conformó según la siguiente secuencia de acciones: definición de población objetivo, elaboración de directorio de destinatarios, definición del cronograma, acuerdo de los canales y soporte tecnológico de implementación, y asignación de responsabilidades.

Características de la encuesta:

- *Destinatarios: personal jerárquico y plantel operativo del CUCAIBA, cada uno con un instrumento diseñado de modo diferenciado según el puesto en la organización.*
- *Objetivo: construir una línea de base sobre formación y nivel de competencias existentes en la dotación del personal del CUCAIBA para detectar necesidades de formación, actualización y capacitación.*
- *Estructura: diseñada en dos ejes*
 - Eje 1: datos de la persona encuestada: sistematización de datos sobre edad, antigüedad en el organismo, formación, lugar de residencia, entre otros.*
 - Eje 2: desarrollo de competencias: indagación sobre nivel de competencias diferenciado según posición en la organización (se diseñaron dos tipos de encuesta, una para el personal jerárquico y otra para el personal operativo)*
- *Desarrollada mediante preguntas cerradas y abiertas.*
- *Aplicación: Soporte: digital / formulario online / envío a casilla de email*
- *Tiempo aproximado de respuesta: 40 minutos*
- *Tiempo habilitada en línea para responder: 10 días*
- *Operación: se conformaron dos bases de datos con las respuestas obtenidas que fueron operacionalizadas para realizar el análisis univariado y el entrecruzamiento de variables a partir de consultas preestablecidas como emergentes ante los datos que se iban relevando.*
- *Resultado: se elaboraron y presentaron dos informes de resultados preliminares -uno para cada colectivo-, los que resultaron fuente del análisis en profundidad consolidado denominado "Informe de resultados y análisis: "ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL CUCAIBA"*

Planificar, diseñar, implementar y evaluar los resultados de la Encuesta, como así también definir líneas estratégicas a partir de ello, constituye una definición política. En este sentido, se

propuso a la Dirección que el instrumento de relevamiento diseñado (encuesta) se presentara previamente en una reunión con el Presidente del CUCAIBA a fin de generar las condiciones de viabilidad política e institucional, favoreciendo el intercambio y convalidación requerida, entendiendo que esta intervención se constituyó en un hito innovador en la cultura organizacional y permitió construir una línea de base sobre formación y nivel de competencias existentes en la dotación del personal del organismo para detectar necesidades de actualización, capacitación, formación y líneas de investigación.

Finalizada la implementación de la Encuesta y analizados los resultados, se elaboró un informe que no implicó el desarrollo lineal de las competencias en términos del Directorio del INAP mencionado precedentemente, sino que se propuso un análisis y entrecruzamiento de las dimensiones asociadas a cada competencia indagada en torno a una agrupación analítica, relacional y explicativa, y de los resultados obtenidos de las encuestas a ambos colectivos (jerárquico y personal operativo).

En este sentido, las preguntas que referían directamente a una competencia -y las opciones involucradas en ellas- se basaron en la incorporación de las dimensiones que para cada competencia se desarrollan en el referido Directorio, las que se analizaron a través de sus niveles -inicial, medio y avanzado-.

Asimismo, las preguntas seleccionadas que implicaban ponderación de las dimensiones de las competencias fueron organizadas para el informe en tres rangos: bajo, medio y alto. La agrupación en rangos fue arbitraria. Esta decisión metodológica se basó en la necesidad de poder analizar los datos con sus tendencias, ya que en algunos casos, las dispersiones eran heterogéneas y en términos singulares no producían información.

Esta construcción situada y reflexiva fue la “lente” con que se indagó acerca del conocimiento existente en clave organizacional: Visión; Destinatarios; Destinatarios externos e Internos; Perspectiva de género; Promoción, protección y garantía en el acceso y ejercicio de derechos; Relevamiento y procesamiento de datos e información; Planificación y Gestión de Resultados; Comunicación de la planificación; Toma de decisiones; Tolerancia a la presión; Visión estratégica; Liderazgo; Identificación y análisis de fortalezas y debilidades; Participación en Redes de Relaciones - Investigación + Desarrollo (I+D); Desarrollo de las Personas; y Comunicación y empatía.

Los hallazgos se formularon como aspectos conclusivos que fueron incorporaron según estos entrecruzamientos de categorías de competencias a efectos de focalizar los núcleos de sentido detectados. Luego, éstos se consolidaron propositivamente como ejes de intervención formativa en el Plan de Gestión Estratégica del Conocimiento, el cual tiene como objeto promover la

mejora de los múltiples procesos técnicos, científicos, de gestión y humanos, orientándose a dar respuestas a las necesidades de los destinatarios y las destinatarias desde una perspectiva de derechos.

La hechura de Plan conformó un proceso de trabajo que se inició con una serie de actividades y operaciones preparatorias: elaboración de mapa de actores, construcción de problemas iniciales cuasiestructurados, análisis de causas, relevamiento y análisis de las actividades formativas realizadas desde su conformación por la DAGC, el plan operativo de dicha dirección, el resultado analítico de la “Encuesta de Detección de Necesidades de Formación, Actualización y Capacitación del Cucaiba” y la definición de la política de gestión del conocimiento del CUCAIBA.

Respecto a esta última, la política de gestión del conocimiento del CUCAIBA, es importante notar de ella su definición en cuanto a las prestaciones de calidad en salud, donde unos de los obstáculos principales para alcanzarlas está ligado a la “distancia entre el saber y la acción”; dado que esa distancia entre lo que se sabe y lo que efectivamente se hace en la práctica puede resentir el acceso equitativo a la salud. Entonces, para salvar esta distancia, la organización CUCAIBA propone definir, consensuar y adoptar un rumbo, lo que supone un trabajo compartido de alineamiento de voluntades, coordinación y dirección al interior, para que el esfuerzo colectivo alcance los resultados que la sociedad espera de ella. Este propósito conlleva la mejora de las prestaciones organizativas por el entrenamiento de las personas para generar, compartir y aplicar conocimiento colectivo y así tomar decisiones óptimas en tiempo real y ejecutar acciones que afecten los resultados de la organización en el sentido deseado.

Por todo lo anterior, el resultado obtenido es un Plan de Gestión Estratégica del Conocimiento del CUCAIBA conformado por tres ejes que agrupan los objetivos estratégicos (OE) de la gestión del conocimiento. Cada uno de ellos se despliega en una serie de objetivos específicos que operacionalizan diferentes aspectos, componentes o dimensiones; los que permitirán incorporar y desarrollar las actividades formativas, de investigación, desarrollo o innovación - que se incluirán en cada Plan Operativo Anual- orientadas a fortalecer las competencias institucionales, funcionales y de gestión.

De esta manera, estructuralmente el Plan de Gestión Estratégica del Conocimiento del CUCAIBA quedó constituido del siguiente modo:

EJE 1: Fortalecimiento Institucional

Objetivos Estratégicos:

OE1: Siglo XXI: Los derechos son de todxs, todas y todos

OE2: Territorio compartido: La visión que (nos) orienta, las personas, el plan y los planes

OE3: Tan lejos tan cerca, mejorarnos para mejorar

OE4: Hablar entre nosotros y con otros

EJE 2: Planificación y gestión

Objetivos Estratégicos:

OE5: Pensar lo complejo: Planificar la Gestión y los Resultados

OE6: La conducción del conjunto: un modelo para armar

EJE 3: Gestión de la Información - I+D

Objetivos Estratégicos:

OE7: Los caminos de la información. Del dato a la información y al conocimiento.

OE8: La imaginación al poder: redes para innovar el desarrollo

El desarrollo del “Eje 1: Fortalecimiento Institucional” sostiene que uno de los aspectos centrales para el logro de los objetivos de la gestión estratégica del conocimiento es fortalecer las competencias institucionales del personal para orientar la acción con la visión institucional. Por ello, se propuso abordar este eje en pos del fortalecimiento de distintas dimensiones de la organización, orientado a aumentar las capacidades institucionales en vinculación con sus características y componentes internos, su legitimidad social y la articulación con distintos actores y organismos de la esfera pública y privada.

Propone el acompañamiento formativo en los procesos que implican construcciones de ciudadanía con enfoque a derechos en los entornos laborales y de actuación profesional, mediante instancias específicas o transversales, con información, componentes y contenidos científicamente validados y legitimados normativamente para la función pública.

Esta apuesta implica fortalecer institucionalmente el respeto, la promoción, la protección y la garantía en el acceso y ejercicio de los derechos y las responsabilidades, y esto es posible en la práctica laboral desde una concepción amplia que también incluya en su horizonte la resignificación de la misión y visión organizacional que orientan sus procesos, en una versión que contenga relacionamente a los efectores de política pública, tanto internos como externos de la organización, y a sus usuarios y destinatarios.

También implica considerar en conjunto las acciones formativas que necesariamente deben vincular conocimiento con la práctica para lograr cambios culturales significativos a mediano

plazo que puedan ser percibidos en los resultados y en el impacto de la intervención institucional.

En cuanto al “Eje 2: Planificación y gestión” se pondera que el CUCAIBA es una organización que planifica, lo cual se evidencia en la programación de sus procesos regulares y en los resultados de su actividad sustantiva.

El fortalecimiento de una visión compartida y comunicada de modo efectivo, presenta la oportunidad de avanzar hacia una planificación situada, pensada como un proceso de la estrategia de gestión, que implique iniciar y mantener nuevos diálogos con el objetivo de formular y resolver los problemas en relación con la situación deseada; y abordar las distintas dimensiones de los problemas cuasiestructurados, definir actores, proponer apuestas, cursos de acción posibles, recursos disponibles, objetivos e indicadores necesarios para la toma de decisiones.

Finalmente, en el desarrollo del “Eje 3: Gestión de la Información - I+D” se considera que la información como recurso estratégico resulta ser un insumo necesario e imprescindible para dar respuesta a interrogantes como: ¿Podemos identificar claramente el problema que se quiere solucionar? ¿Qué evidencias tenemos o necesitamos para pensar una política pública efectiva? ¿Qué aspectos no basados en evidencias se deberían incluir?; ¿Estamos precipitando acciones sin evidencia suficiente? ¿Estamos postergando acciones con evidencia suficiente? ¿Son estas acciones urgentes? ¿Cuáles son las consecuencias de errar haciendo, y cuáles las de errar no haciendo?; ¿Cómo mediremos si los programas de la política pública implementada fueron efectiva? ¿Estamos dispuestos a cambiar el rumbo si no lo fue?, en síntesis ¿Cuán comprometidos estamos con la idea de "hacer, medir, aprender, mejorar e innovar" como modo de abordar los problemas?.

Para ello resulta necesario gestionar los datos y la información que circulan en el CUCAIBA a fin de orientar y sistematizar la gestión del conocimiento y la comunicación organizacional, en línea con la visión del organismo para mejorar la gestión de los resultados y lograr mejoras e innovaciones.

Teniendo como base los ejes plasmados en el Plan de Gestión Estratégica del Conocimiento del CUCAIBA 2022-2026, se desarrollaron una serie de instrumentos para la sistematización y procedimentación de los procesos de trabajo que devienen necesarios para la elaboración de los Planes Operativos Anuales, definido en el “Procedimiento para elaboración, gestión y evaluación del Plan operativo de gestión del conocimiento” y sus documentos y registros asociados.

BIBLIOGRAFÍA:

Bonicatto, M y Wagner, A. (2011). Gestión Estratégica Planificada (GEP) Cátedra: Administración en trabajo social. Facultad de Trabajo Social UNLP

CLAD (2016) Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

INAP (2020) Directorio Central de Competencias Laborales. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dc_directorio_de_competencias_29052020.pdf

Matus, C. (1987). Planificación y Gobierno. Revista CEPAL N° 31. Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Santiago de Chile, abril 1987

Pagani, M. L. (2021). “Profesionalización y capacidades estatales. Los Expertos y Expertas en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires”. En Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública (AAEAP). Disponible en: <https://aaeap.org.ar/aaeap/profesionalizacion-y-capacidades-estatales-los-expertos-y-expertas-en-gestion-publica-de-la-provincia-de-buenos-aires/> consultado el 15/09/2022

Repetto, F (2004) “Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina.”. Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BID. Serie de documentos de Trabajo I-52. Washington- D.C. p 11

Normativa

Nacional

Ley Nacional N° 27.447 Ley de trasplante de órganos, tejidos y células

Provincial

Ley N° 10.586. El Ministerio de Salud será la autoridad de aplicación de las disposiciones de la Ley Nacional N° 21541, ablación e implantes de órganos. Se crea el CUCAIBA y el centro prov. de histocompatibilidad



Ley N° 10.471 y sus modificatorias. Carrera Profesional Hospitalaria

Ley N° 10.430 y modificatorias. Estatuto y escalafón para el personal de la administración pública. Texto ordenado por decreto 1869/1996.

Resoluciones Ministeriales

Resolución N° 3.241/95 del Ministerio de Salud

Resolución N° 1.972/98 del Ministerio de Salud