

OIGIP

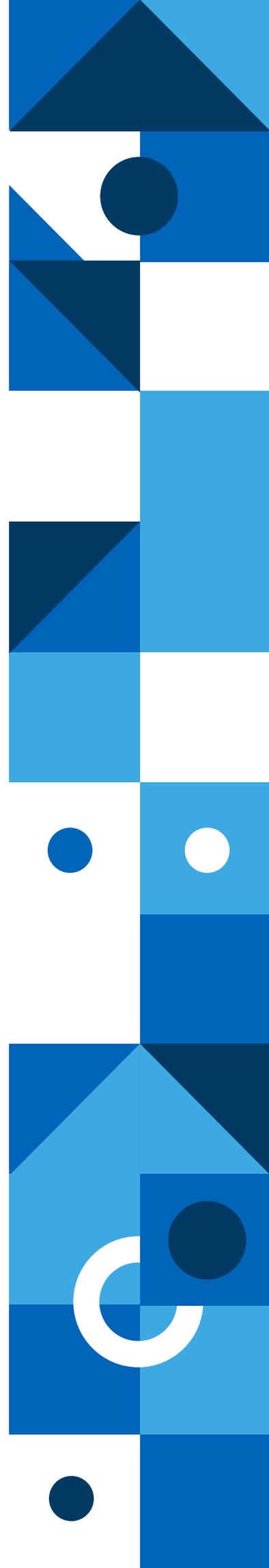
OBSERVATORIO INTERAMERICANO DE
GOBERNANZA E INNOVACIÓN PÚBLICA

PROGRAMA JÓVENES PROFESIONALES.

PROCESO DE APERTURA,
OPORTUNIDAD Y
APRENDIZAJE DE LA
GESTIÓN PÚBLICA

ESTUDIO DE CASO

EC: NO.1, AÑO 2022



Óscar Gómez Berthon

ESCRITOR

Doctorando en Derecho por la SAEJEE (España). Licenciado en Derecho en la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra. Máster en Derecho Empresarial por la misma institución. Máster en Derecho del Trabajo y Seguridad Social por la Universidad Gabriel René Moreno. Actualmente se desempeña como Abogado en la Unidad de Logística y Área de Recursos Humanos de CRE R.L. Autor de varios artículos publicados en el Diario El Deber y en el sitio web de noticias eju.tv, así como del libro "El hijo no es solo de la madre" (Editorial La Hoguera/2017). Co-Autor del libro "Derecho Laboral para todos" (Editorial La Hoguera/2018).

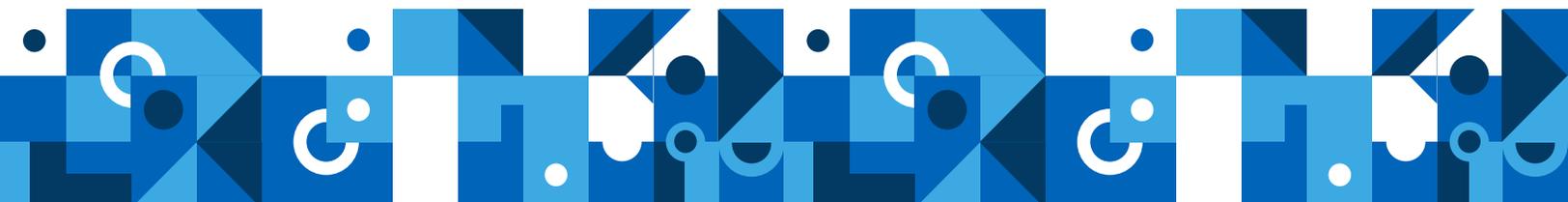
Juan Pablo Zorrilla Salgado

REVISOR

Doctor en Economía por la Universidad de La Laguna (España) en el área de Análisis Económico y con especialidad en Economía Financiera. Se ha desempeñado como docente e investigador en Desarrollo Empresarial, Finanzas, Análisis de Datos e Inteligencia de Negocios en México, España y Uruguay. Evaluador y gestor de proyectos en cooperación internacional para el desarrollo e I+D. Es fundador y expresidente del Capítulo Uruguay de la Red Global MX. Actualmente, Coordinador Regional de la Red para América Latina y el Caribe.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	DESARROLLO DEL PROYECTO JÓVENES PROFESIONALES	5
	2.1 DEL PROCESO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE LOS JÓVENES PROFESIONALES	7
	2.2 DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA JÓVENES PROFESIONALES	8
3.	CONCLUSIONES	11
4.	ANEXOS	12



1. INTRODUCCIÓN

El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) de la República Argentina en coordinación con la Dirección General de Capital Humano del Ministerio de Modernización, en el año 2012, con la finalidad de responder a la necesidad de modernizar la estructura administrativa de la administración pública implementó el “Programa Jóvenes Profesionales”, el cual estaba dirigido a jóvenes profesionales graduados, que se destacaban académicamente y se caracterizaban por poseer un alto nivel de liderazgo como agentes de transformación e innovación para la administración pública. Entre los objetivos principales del programa, se encontraban los de generar cambios culturales y de oportunidades de inclusión profesional para jóvenes con cualidades de servicio, quienes a su vez fueran candidatos potenciales para ser agentes de cambio de la administración pública.

La convocatoria se realizó de manera abierta al público en general, es decir, dirigida tanto para personas externas, como también empleados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El programa se presentó como una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional, así como de como formación continua, sujeta a tutorías y en general con todo lo relacionado a interiorizarse de las distintas áreas del gobierno; no solamente para obtener el conocimiento, sino también para proponer ideas de cambio y mejora en el aparato estatal en beneficio de la sociedad.

Bajo una selección rigurosa ante el previo cumplimiento de requisitos de edad, nivel académico, actitudes y aptitudes de cambio, y compromiso social, la selección de jóvenes fue una tarea compleja de análisis para la Dirección General de Capital Humano del Ministerio de Modernización del Gobierno de la CABA dada la cantidad de jóvenes que se presentaron, de los cuales de un 100% solo fueron seleccionados menos del 1% en cada una de las diferentes gestiones del programa. Esto demostró no solamente una rigurosa clasificación, sino también un alto nivel de convocatoria de jóvenes interesados en aportar a la renovación y gestión del gobierno de la ciudad.

2.

DESARROLLO DEL PROYECTO JÓVENES PROFESIONALES

El proyecto nace el mismo año de la conformación del Ministerio de Modernización, el cual entre sus objetivos tenía la inclusión laboral de jóvenes, así como el cambio de imagen de la administración pública frente a la sociedad, la cual se alcanzaría mediante la implementación de proyectos y proyección de jóvenes profesionales con aptitudes destacables para la administración pública.

Inicialmente, el programa tomó como base la experiencia de los Administradores Gubernamentales, quienes fueron creados en 1984, los cuales conformaban un equipo multidisciplinario de profesionales cuya misión era brindar asistencia técnica a las jurisdicciones y organismos de la Administración Pública Nacional en la gestión y articulación de políticas prioritarias para el Estado. El ingreso para aquel proyecto fue mediante concurso abierto, y una vez ingresados los aspirantes debían aprobar el programa de formación de 24 meses de duración exclusiva. A partir de aquel momento recién ingresaban a cumplir funciones en las diferentes áreas. Esta modalidad de inclusión profesional tuvo 4 convocatorias, siendo la última en la gestión del año 1992.

Por otra parte, el programa Jóvenes Profesionales (2012) tenía el objetivo de generar futuros asesores y líderes de proyectos en áreas de interés del propio gobierno, los cuales serían evaluados eventualmente y avanzarían en cada una de las etapas del proyecto siempre y cuando hubieran cumplido con las ponderaciones requeridas para avanzar.

A través del programa los jóvenes profesionales clasificados no solo tenían la oportunidad de seguir formándose profesionalmente, sino que también podrían (incluso) llegar a obtener cargos de

interesante jerarquía, tales como asesores, líderes de proyectos, entre otros cargos públicos que brindaban la oportunidad de generar oportunidades para exponer potenciales profesionales y líderes a través de los proyectos propuestos basados en los intereses del gobierno y la sociedad, y a la vez generar cambios en las necesidades de estos dos actores.

El proyecto Jóvenes Profesionales partía sobre la base de dos ejes de gestión:

- 1 Fortalecimiento de la inclusión de jóvenes al mundo laboral.
- 2 Modificación del posicionamiento de la mirada social sobre la gestión pública.

Para la inclusión del programa debían ser considerados los siguientes ítems:

- La importancia de incorporar recursos humanos capacitados, y concientizar a la organización sobre su retención y desarrollo a largo plazo.
- La selección debía ser acorde a las necesidades de la organización. Era importante relevar los objetivos y tareas previamente para que sean desafiantes.
- El seguimiento de los jóvenes, entendido como la instancia de “feedback” (retroalimentación) y acompañamiento, era clave para realizar ajustes y acompañarlos en todo el proceso.
- Debía existir una oferta de capacitación acorde a los perfiles y expectativas de desarrollo.

Durante la primera edición en 2012, el programa proyectó una duración de 3 años, dividiéndose el mismo de la siguiente forma:

Primer año del programa:

Rotaciones interministeriales orientadas a desarrollar en los jóvenes conocimientos sobre el funcionamiento del Gobierno de la CABA, herramientas de políticas públicas y competencias personales e interpersonales como puntos de apalancamiento profesional.

Segundo y tercer año:

Ubicación en un área específica con la finalidad de potenciar el liderazgo personal y conducción de equipos de trabajo, todo ello acompañado y direccionados por un coach experto.

2.1

DEL PROCESO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE LOS JÓVENES PROFESIONALES

El proceso de búsqueda y selección procuró caracterizarse por su rigurosidad y transparencia, teniendo acceso al mismo a través de un portal de internet de Empleo de la Ciudad de Buenos Aires y un portal externo de alcance masivo, los cuales generaron convocatorias con cantidades considerables de postulantes.

En la Tabla 1, se presenta la cantidad de jóvenes postulantes según el año de la convocatoria.

Tabla 1. Año de convocatoria y cantidad de postulantes

AÑO DE LA CONVOCATORIA	CANTIDAD DE POSTULANTES
2012	9.540
2013	10.500
2014	7.500

Al haberse realizado una convocatoria abierta, pública y competitiva, los interesados en el programa debían cumplir los siguientes requisitos:

- a) Edad: Entre 24 a 28 años
- b) Nivel académico: Título universitario (correspondiente a un plan de estudio de cuatro o más años)
- c) Promedio académico: 7 o superior.
- d) Género: Sin exclusión.

Entre los requisitos de la convocatoria al programa, no había exigencias físicas a requerir, por lo cual pudieron acceder personas en condiciones físicas diferentes. Cabe recalcar que el proceso de selección no consideró un número de cuotas a ser ocupadas conforme a género, pudiendo a la vez llegar a ocupar cargos directos, de asesoría u otros similares, indistintamente fueran hombres o mujeres.

Durante las tres ediciones de Jóvenes Profesionales, hubo un porcentaje mayor de mujeres que ingresaron al gobierno, incorporándose un considerable porcentaje femenino, siendo en 2012 un 77%, en 2013 un 70% y en 2014 un 75%.

El proceso de selección fue coordinado con distintas áreas de la gestión pública tales como la Dirección General de Empleo del Ministerio de Desarrollo Económico, así como con una consultora externa. Asimismo, la Dirección del Gobierno Abierto, a través de su sección de Laboratorio de Proyectos, colaboró para gestionar, impulsar y acelerar los proyectos que fueron presentados por los jóvenes.

La cantidad de jóvenes seleccionados en total fue de 110, los cuales rotarían en 39 áreas dependientes de los 12 Ministerios, así como también de la Jefatura de Gabinete de Ministros, Vice jefatura de Gobierno, Secretaria General y Secretaria de Gestión Comunal y Atención Ciudadana.

2.2

DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA JÓVENES PROFESIONALES

El contenido del programa constaba de 2 etapas. La primera etapa tenía una duración de 8 meses, la cual tenía por objetivo la rotación interministerial, con capacitación, tutoría y coaching en paralelo. La segunda etapa, tenía 2 años de duración, en esta etapa el joven profesional contaba con la opción de ser asignado a liderar un proyecto o a también a la asesoría en un área específica.

El programa brindaba posibilidades de desarrollo laboral a los jóvenes, formando potencialmente un semillero de líderes interesados en identificar necesidades y soluciones de la comunidad. Asimismo, generaba un impacto tanto directo como indirecto en el ciudadano común a través de los proyectos presentados por los jóvenes profesionales, los cuales eran propuestos a partir de la observación de necesidades puntuales y/o desafíos de la gestión del Gobierno. Entre los proyectos que tuvieron relevancia se encuentran los descritos en el siguiente recuadro:

Recuadro 1. Proyectos destacados

PROYECTO EL DISTRITO DESDE ABAJO:

Implementado desde el Ministerio de Desarrollo Económico y Secretaría General, este proyecto consistía en desarrollar un proceso de Planificación Participativa en el barrio de Barracas (ubicado en la zona sur de la ciudad de Buenos Aires), con la finalidad de generar mayor sinergia entre los actores locales y así fortalecer el desarrollo local endógeno, en el marco de la política del Distrito de Diseño.

PROYECTO REFERENTES AMBIENTALES:

Otro de los proyectos implementados por los jóvenes profesionales, fue desarrollado desde el Ministerio de Educación, el mismo llevaba el nombre de "Referentes Ambientales". En este proyecto, se asignó el rol de "referente ambiental" a docentes que llevaban adelante el programa de escuelas verdes en cada uno de los establecimientos educativos de la ciudad de Buenos Aires, con la finalidad de fomentar la educación en el cuidado del medio ambiente. Asimismo, se diseñaron un boletín mensual de novedades, propuestas de acceso a recursos y capacitaciones, eventos y charlas relativos a la educación ambiental.

La cantidad de proyectos presentados por los Jóvenes Profesionales en la primera edición fue de 25, de los cuales fueron implementados el 48%. Durante la segunda edición del programa correspondiente a los años 2013 y 2014, se logró implementar el 66% de 29 proyectos presentados. De todos los proyectos propuestos por los jóvenes profesionales, el sesenta por ciento (60%) fue (o estaba por ser) implementado en el año 2014.

Para lograr cuantificar el nivel de avance y éxito del programa, se utilizaron como indicadores, los siguientes:

- Cantidad de Jóvenes retenidos.
- Cantidad de proyectos implementados.
- Evaluación de Desempeño.
- Nivel de satisfacción de las áreas que recibieron a los jóvenes.

Para la convocatoria 2013, se aumentó en 40 la cantidad de participantes en el programa, y se mantendría esta cantidad en la edición 2014, haciendo un total de 110 jóvenes con perfiles académicos destacados y altos perfiles de compromiso social que tuvieron la oportunidad de conocer la administración pública porteña.

El programa tuvo dos beneficios directos para el propio gobierno. Por una parte, la obtención de capital humano altamente calificado, acorde a los desafíos actuales, formados en gestión de proyectos y habilidades gerenciales, y en consonancia a las necesidades del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Por la otra, se logró acompañar al cambio cultural proyectado desarrollando a futuros asesores y líderes de proyectos y áreas del gobierno.

Para la ejecución del programa, se requirió de la cantidad de 7 personas, quienes estaban a cargo de la dotación de 84 jóvenes provenientes de las tres gestiones respectivas del programa.

La implementación del programa Jóvenes Profesionales involucraba a todas las áreas de gobierno, lo cual implicaba el uso de políticas de recursos humanos novedosos para la administración pública, todo ello obligaba a un cambio cultural dentro de la organización.

Cada área del gobierno requirió de tiempo y comprensión en la incorporación de jóvenes. Asimismo, se requirió tiempo para aceptar que la incorporación de los mismos generaba aportes positivos para la profesionalización de cada área, así como también tomó tiempo para que cada área considerara que podía generar una oportunidad para contar con un nuevo proyecto sobre necesidades específicas de la misma.

Por otra parte, fue necesario que cada área hubiera dado la disposición y compromiso suficiente para involucrar a los jóvenes en los procesos considerados factor clave para obtener la visión global de la misma y del Ministerio respectivo. Coordinar con los distintos ministerios, a través de referentes, era necesario para que hubieran ayudado a impulsar y comunicar los objetivos de ambos programas, fomentando así su participación.

El programa Jóvenes Profesionales contó con un tiempo de implementación de 3 años, demostrando ser sustentable debido a los resultados positivos del mismo. Contó con un presupuesto estatal asegurado por 3 años, sin que genere obligación legal en el tiempo de duración.

El costo presupuestario, en pesos argentinos, del programa para el año 2012 fue de \$2.550.693, los cuales contemplaban gastos de personal y de formación. Este monto implicaba un porcentaje menor al 1% del total del presupuesto anual asignado al Ministerio de Modernización (Ver Anexo 1)

Para el año 2013, el presupuesto aumentó a \$8.134.817; esta subida presupuestaria se debió a que se juntaron los ingresantes del programa del año 2012 a los del 2013. Para el año 2014, el presupuesto subiría a \$13.874.569, de igual manera, esta subida presupuestaria se debió a la consideración de los ingresantes del 2012-2013, junto a los del 2014. Cabe destacar que todo el presupuesto se ejecutó de forma completa. Ambos presupuestos implicaron sumas con bajo porcentaje presupuestario comparado con el presupuesto anual (Ver Anexos 2 y 3, respectivamente), lo cual generó un impacto positivo dado los resultados positivos alcanzados.

El proyecto jóvenes profesionales fue ejecutado con un bajo presupuesto, permitiendo así que pueda ser replicado. Fue posible llevar un manejo sostenible debido a que los conflictos sociales que se presentaron eran manejables dado que los mismos se abordaban en la misma iniciativa demandada, la cual era de uso común. Su implementación no requirió de una cantidad excesiva de personal y la capacitación del mismo fue caracterizada por la sencillez.

Durante las gestiones 2012 y 2013, se capacitaron 70 jóvenes profesionales en el diseño y formulación de proyectos, y en el desarrollo de habilidades personales e interpersonales, tales como liderazgo, dirección, comunicación y trabajo en equipo. Este programa yace dentro del banco de prácticas innovadoras del Gobierno de la Ciudad, en el eje de innovación. El Banco de prácticas innovadoras es un nuevo canal de comunicación con aquellas provincias y municipios que tengan interés en conocer lo que está haciendo la Ciudad de Buenos Aires en términos de gestión, así como en aportar nuevos conocimientos e intercambiar iniciativas.



3.

CONCLUSIONES

El programa Jóvenes Profesionales permitió la apertura de puertas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a jóvenes destacados académicamente quienes a la vez pudieron aprender, observar, ser parte y formarse en las tareas del Estado, pero con el aditamento de también haber aportado al desarrollo del mismo y ser artífices de cambios en la sociedad a través de proyectos personales.

La oportunidad de crecimiento profesional, junto con la de aportar a la transformación y modernización de la administración pública, así como también de generar proyectos en pro de la sociedad, fueron, entre otros, algunos de los factores que destacaron de este proyecto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el cual fue llevado con un bajo costo estatal y con la promesa de generar aportes positivos que van desde los cambios culturales hasta la optimización de competencias profesionales y sobre todo, el hecho de poder gestar un semillero de líderes comprometidos con la gestión pública y con su sociedad.

La oportunidad de abrir las puertas del Gobierno de la ciudad generó un impacto notorio en el interés de los jóvenes, pues los números demostraron una masiva participación para formar parte de un proyecto novedoso y diferente, en el cual el joven profesional tenía la oportunidad para exponer sus ideas, crear proyectos, conocer y trabajar en su gobierno. Sin duda alguna, una experiencia que

atrajo a muchos jóvenes con deseos de cambiar su sociedad y a la vez, generó la oportunidad de formación, proyección y crecimiento profesional.

Asimismo, generó un impacto positivo en la administración gubernamental, pues demostró una gestión diferente, abierta a salir de lo tradicional, incorporando nuevas formas de ejecutar proyectos para alcanzar los objetivos trazados.

El programa Jóvenes Profesionales obtuvo un merecido reconocimiento (Premio Interamericano) a la innovación para la gestión pública en la categoría de innovación en la gestión de los recursos humanos; este programa demostró con resultados claros que para innovar no fueron necesarios altos presupuestos, sino simplemente un gobierno abierto a escuchar a los jóvenes profesionales de la sociedad.

ANEXOS

4.

Anexo 1. Presupuesto Ministerio de Modernización Año 2012

Jurisdiccion						Importe	
Subjurisdiccion							
Entidad							
Unidad Ejecutora							
Programa							
Subprograma							
68						Ministerio De Modernizacion	309.942.772
68	0	0				Ministerio De Modernización	157.053.390
68	0	0	918			Ministerio De Modernizacion	27.420.176
68	0	0	918	1		Actividades Centrales Ministerio De Modernizacion	27.420.176
68	0	0	608			Instituto Superior De La Carrera Administrativa	8.032.194
68	0	0	608	10		Capacitacion Del Personal	8.032.194
68	0	0	642			Subsecretaria De Gestión De Recursos Humanos	99.660.088
68	0	0	642	41		Administracion Del Personal	99.660.088
68	0	0	919			Subsecretaria De Gestion De Proyectos De Modernizacion	21.940.932
68	0	0	919	44		Estrategia Y Desarrollo	21.940.932
68	0	270				Agencia Sistemas De Informacion	152.889.382
68	0	270	8056			Agencia Sistemas De Informacion	26.135.890
68	0	270	8056	7		Actividades Comunes A Los Programas 91, 92 Y 93	26.135.890
68	0	270	8059			Dir.Gral. Proyectos Sistemas De Informacion	4.216.900
68	0	270	8059	93		Gerenciamiento De Proyectos	4.216.900
68	0	270	8058			Dir.Gral.Desarrollo De Sistemas De Informacion	21.772.565
68	0	270	8058	92		Desarrollo Y Seguridad Informática	21.772.565
68	0	270	8060			Dir. Gral. Operaciones	100.764.027
68	0	270	8060	91		Operaciones Informaticas	100.764.027

Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/jur68.pdf>

Anexo 2. Presupuesto Ministerio de Modernización Año 2013

Jurisdiccion						Importe	
Subjurisdiccion							
Entidad							
Unidad Ejecutora							
Programa							
Subprograma							
68						Ministerio De Modernizacion	375.857.680
68	0	0				Ministerio De Modernizacion	220.754.452
68	0	0	918			Ministerio De Modernizacion	49.781.811
68	0	0	918	1		Actividades Centrales Ministerio De Modernizacion	49.781.811
68	0	0	642			Subsecretaria De Gestión De Recursos Humanos	134.456.465
68	0	0	642	41		Administracion Del Personal	134.456.465
68	0	0	919			Subsecretaria De Gestion De Proyectos De Modernizacion	27.888.385
68	0	0	919	44		Estrategia Y Desarrollo	27.888.385
68	0	0	608			Instituto Superior De La Carrera Administrativa	8.627.791
68	0	0	608	10		Capacitacion Del Personal	8.627.791
68	0	270				Agencia Sistemas De Informacion	155.103.228
68	0	270	8056			Agencia Sistemas De Informacion	35.509.292
68	0	270	8056	7		Actividades Comunes A Los Programas 94, 95 Y 96	35.509.292
68	0	270	681			Dir.Gral. De Gobierno Electronico	9.304.426
68	0	270	681	95		Plataforma Digital	9.304.426
68	0	270	683			Dir.Gral. De Integracion De Sistemas	20.206.678
68	0	270	683	94		Desarrollo Y Calidad De Aplicaciones	20.206.678
68	0	270	682			Dir.Gral. De Infraestructura	90.082.832
68	0	270	682	96		Infraestructura Informática	90.082.832

https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/jur68_min_modernizacion.pdf

Anexo 3. Presupuesto Ministerio de Modernización Año 2014

Jurisdicción	SubJurisdicción	Entidad	Unidad Ejecutora	Programa	SubPrograma	11 Tesoro de la Ciudad	12 Recursos Propios	13 Recursos con Afectación Específica	14 Transferencias Afectadas	15 Transferencias Internas	16 Recursos Afectados Ley Nº 3528	21 Financiamiento Interno	TOTAL
68						487.798.370		22.392.096					510.190.466
68	0	0				270.420.569		22.392.096					292.812.665
68	0	0	918			61.247.086		1.055.539					62.302.625
68	0	0	918	1		61.247.086		1.055.539					62.302.625
68	0	0	642			131.550.917		21.098.074					152.648.991
68	0	0	642	41		131.550.917		21.098.074					152.648.991
68	0	0	919			59.240.982		29.634					59.270.616
68	0	0	919	44		59.240.982		29.634					59.270.616
68	0	0	608			18.381.584		208.849					18.590.433
68	0	0	608	10		18.381.584		208.849					18.590.433
68	0	270				217.377.801							217.377.801
68	0	270	8056			46.499.826							46.499.826
68	0	270	8056	7		46.499.826							46.499.826
68	0	270	681			14.909.904							14.909.904
68	0	270	681	95		14.909.904							14.909.904
68	0	270	683			68.557.610							68.557.610
68	0	270	683	94		68.557.610							68.557.610
68	0	270	682			87.410.461							87.410.461
68	0	270	682	96		87.410.461							87.410.461

Fuente: https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/68_ministerio_de_modernizacion.pdf

