



*EL RELATO DEL IPAP*  
*(2002-2023)*

# **EL IPAP: LA HERRRAMIENTA PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS AGENTES PÚBLICOS**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo describe las actividades de capacitación del Instituto Provincial de la Administración Pública, perteneciente a la Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento del Gobierno de Tucumán, durante el periodo 2003–2022. Tales actividades están reflejadas en el Plan Anual de Capacitaciones, elaborado a partir de dos vertientes: los lineamientos fijados por la Secretaría, en tanto que organismo responsable de las políticas globales de capacitación del sector público, y las solicitudes de los directores estatales. El plan es presentado al inicio de cada año a los directores de la Administración Pública, oportunidad en que el Instituto recoge impresiones, comentarios, sugerencias y necesidades específicas de las respectivas áreas.

Definido el objeto, el abordaje aquí presentado es doble: cronológico –el desarrollo del Instituto en el tiempo– y descriptivo –el detalle de lo que realizó teniendo en cuenta las particularidades temáticas, el direccionamiento y la orientación de las actividades–. Describe, además, los desafíos y las soluciones que encaró el Instituto, y los aprendizajes que surgieron de esas respuestas, como así también aquellas situaciones que requirieron de propuestas novedosas. Finalmente, durante su desarrollo, el trabajo distingue si las actividades provinieron de los lineamientos de la Secretaría o de las solicitudes de las direcciones estatales.

# I. LA INSTITUCIÓN

El Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) se crea en mayo de 1973<sup>1</sup>. Su finalidad será la de «entender en la capacitación, actualización, especialización, formación y desarrollo de los recursos humanos requeridos por el sector público en función de las prioridades y modalidades del proceso de desarrollo, modernización y cambio social y económico de la provincia»<sup>2</sup>.

En los treinta años transcurridos desde su creación hasta el 2003, el IPAP trabajó fundamentalmente en la oferta de capacitaciones para desarrollar y potenciar las habilidades y competencias de los puestos laborales existentes; es decir, trató de reforzar las competencias de los recursos humanos de la Administración Pública (AP), con base en los esquemas vigentes de misiones y funciones. Así desarrolló cursos de atención al público, trabajo en equipo, liderazgo, actualización informática, etc., y comenzó a implementar el Programa de Terminalidad Secundaria para los empleados que no tenían finalizados sus estudios medios.

Durante treinta años, el IPAP estuvo inserto en la órbita de la Secretaría General de la Gobernación. En el año 2003, el Poder Ejecutivo Provincial realiza un reordenamiento de la organización ministerial y se crea la Secretaría de Estado de Planeamiento (SEP), de la que el IPAP pasó a depender<sup>3</sup>.

Al respecto, el designado Secretario de Planeamiento, doctor Julio Saguir, opina que

*esto implicó un cambio importante en la redefinición o actualización de las misiones y funciones del IPAP, en el sentido de alinearse con las competencias que corresponden a la Secretaría de Estado de Planeamiento, abriéndose un nuevo marco de actividades o de orientación para las actividades que realizaba el Instituto. Esta nueva orientación estará dirigida a diseñar la capacitación hacia las temáticas de innovación y modernización de la gestión pública. Esto será la fortaleza de la actividad de capacitación del Instituto. Por otro lado, se tratará de llegar con la oferta de cursos y programas a los distintos niveles de la administración.*<sup>4</sup>

Bajo este nuevo marco, el IPAP comenzará a encarar programas de envergadura tendientes a formar personal comprometido en el proceso de modernización del Estado.

## II. SUS HERRAMIENTAS

### 1. ENCUESTAS DE DIAGNÓSTICO

En busca de eficiencia, el IPAP diseñó procedimientos de **diagnóstico institucional** como herramientas previas a la formulación de los proyectos de capacitación. El objetivo era ayudar a que los directivos detectaran con precisión los problemas institucionales que la capacitación pretendía solucionar. El diagnóstico consistió en entrevistas a los directivos solicitantes y en encuestas sobre la temática de la capacitación al personal por capacitar<sup>5</sup>.

Contar con las dos miradas provenientes de la repartición fue fundamental, porque, muchas veces, no es fácil detectar las causas reales que motivan la necesidad del pedido de capacitación:

---

<sup>1</sup> Ley N.º 3965, de fecha 24 de mayo de 1973, publicada en el Boletín Oficial de la Provincia de Tucumán el 23 de julio de 1973. Texto completo en apéndice 1.

<sup>2</sup> Artículo 2, inciso a, de la ley antes citada.

<sup>3</sup> Decreto Acuerdo N.º 11/1, de fecha 3 de noviembre de 2003.

<sup>4</sup> Entrevista al doctor Julio Saguir, actual Secretario de Estado de Gestión Pública y Planeamiento de la Provincia de Tucumán. Comunicación personal.

<sup>5</sup> Formularios de entrevista con directivos y encuesta para el personal de las reparticiones. Apéndices 2 y 3.

*Nos ha pasado que, en muchas ocasiones, el directivo no vislumbra las raíces más profundas del problema y lo que estamos abordando son sus síntomas. Hubo un caso en que nos solicitaban una capacitación sobre atención al público, ya que se habían recibido muchas quejas de los usuarios de la repartición sobre el trato deficiente que recibían por parte de los empleados encargados de atención al público. Se realizaron las encuestas de diagnóstico institucional y, una vez evaluadas, nos encontramos con que el personal en la Mesa de Entradas trabajaba a desgano y con manifiesto desinterés, porque cubrían un puesto laboral obligado (en muchas oficinas la Mesa de Entradas es un lugar de «castigo»). Por otro lado, no había directivas claras (y, a veces, contradictorias) respecto a la información que debía brindarse a los usuarios. De ello resultaba un pésimo clima laboral que se manifestaba en el maltrato al público. Es decir, el tema no pasaba por despertar o desarrollar habilidades y competencias relativas a la atención del ciudadano, sino por una redefinición de los puestos laborales.<sup>6</sup>*

Este enfoque permitió que la capacitación se basara en tres miradas: a) la del directivo que la solicitaba; b) la del agente a capacitar, que podía coincidir o no con la del directivo; c) la del IPAP, es decir, la visión externa a la repartición, que, además, enmarcaba la capacitación dentro del proceso general de innovación, cambio y modernización del Estado, instalado en la agenda pública estatal por la Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento.

## 2. ENCUESTAS DE OPINIÓN

La **encuesta de opinión** relativa a las capacitaciones fue otro de los instrumentos que el IPAP elaboró en plan de profesionalizar su actividad. Consideró que era necesario una evaluación sistemática y documentada que recogiera los índices de satisfacción de los capacitados en relación con los contenidos recibidos y su posible aplicación en los puestos laborales.

Antes de la aplicación de la encuesta, las evaluaciones consistían en una ronda de opiniones y devoluciones del docente respecto a los logros observados al final de la capacitación. Es importante aclarar que se trata de la evaluación de opinión, y no de las instancias evaluatorias y sus formatos específicos (exámenes escritos, producción y presentación de informes, proyectos, etc.).

La encuesta surgió entonces para conocer cuál era la percepción del empleado público con respecto a los contenidos recibidos y para intentar que este mejorara su desempeño. Utilizada al final de cada capacitación, recabó no solo las opiniones sobre el modo que esta contribuía al desarrollo personal y la utilidad laboral, sino que, también, arrojó datos importantes acerca de las fortalezas y debilidades del proceso de capacitación y su dinámica y del desempeño docente y la logística requerida para organizar la cursada. La encuesta<sup>7</sup> es sumamente importante, porque, con datos concretos, los encargados del diseño del programa pueden observar si los objetivos se han cumplido y pueden medir los resultados de la capacitación:

*Las encuestas de opinión aportan datos [...] que pueden utilizarse para continuar con el mismo esquema o modificar la forma en que se está dictando. Los datos con mayor información son los referidos a indicadores cualitativos, en donde el capacitado tiene la posibilidad de expresarse sobre los aspectos favorables o desfavorables de la experiencia y, de esta manera, brindar sugerencias sobre cambios en los próximos diseños de los programas de capacitación.<sup>8</sup>*

## 3. EL SIGEA

En el clima de los procesos de digitalización que comienzan a implementarse en los distintos ámbitos del Estado provincial, en los cuales tuvo un activo diligenciamiento la SEP, el IPAP encaró el desafío de crear un sistema de gestión organizacional informático, cuyo desarrollo respondiera a la necesidad de centralizar, procesar e interrelacionar los datos surgidos de las actividades de capacitación.

Mediante una coordinación con el equipo de desarrolladores de software del Centro de Tecnologías Informáticas Gubernamentales (CETIG)<sup>9</sup> y el asesoramiento, en diversas etapas del proyecto, de la Subsecretaría de

<sup>6</sup> Luis Agustín Aparicio, Coordinador General de Capacitaciones Específicas del IPAP (2004-2008). Comunicación personal.

<sup>7</sup> Formato de encuesta de opinión en apéndice 4.

<sup>8</sup> Licenciada Marcela Leoni Puebla, asistente de capacitación del IPAP. Comunicación personal.

<sup>9</sup> Dependiente de la entonces Dirección de Modernización de la SEP.

Tecnología de la Información se fue generando una aplicación denominada **Sistema de Gestión Académica (SIGEA)**. El instrumento permitió llevar el registro, control y organización de los datos surgidos de la oferta académica. Incorporó todas las herramientas necesarias que permitieran cubrir los requerimientos iniciales y finales de la implementación de las capacitaciones (desde las preinscripciones vía web hasta la emisión de certificados de aprobación). Asimismo, permitió automatizar el seguimiento de los agentes públicos durante la capacitación, a través de un registro único que incluyó las inscripciones, el control de asistencias, las evaluaciones y las deserciones en las diversas ofertas académicas. El SIGEA se transformó en una potente herramienta de gestión, ya que fue concebido de manera articulada con los procesos de trabajo internos del IPAP: *Posibilitó lograr verdaderos impactos en el desenvolvimiento de la actividad administrativa, acelerando el acceso a la información e interrelación de datos. Como todo proceso de cambio debió vencer la resistencia inicial de una cultura organizacional tradicional ligada al soporte papel. Poco a poco, esta resistencia inicial fue superada, con lo cual, el personal del IPAP (usuarios del sistema) incorporó a la institución la importancia de la cultura de la medición, la planificación con datos cuantitativos y cualitativos y el aprovechamiento de todas las potencialidades que el SIGEA puede brindar.*<sup>10</sup>

#### **4. EL AULA VIRTUAL**

El desafío que representó la pandemia causada por el COVID-19 fue el marco idóneo para lanzar el **Portal Web del IPAP** y crear el **Aula Virtual**. Con la colaboración y el asesoramiento de la Secretaría de Tecnologías de la Información, el IPAP no sólo instrumentó todos los procesos necesarios para concretar estos dos espacios, sino que también capacitó a su personal en el manejo dinámico de ambas herramientas:

*Desde tiempo antes de la pandemia, veníamos conversando sobre la importancia de ir creando, dentro del IPAP, alternativas a los métodos tradicionales de capacitación. Comenzamos trabajando con algunas capacitaciones en el uso de la plataforma Moodle, que se presentaba como un soporte capaz de ofrecer herramientas y recursos didácticos apropiados.*

*Desatada la pandemia, la sinergia que se produce entre el personal del IPAP y el personal de la Dirección de Tecnologías de la Información generó una alianza de trabajo colaborativa para acelerar los procesos de implantación y utilización de la plataforma. Si bien hubo asistencia de parte de la Dirección de Tecnologías de la Información para consolidar esta operatoria, es de destacar la disposición técnica de la gente del IPAP para conformar los tutoriales de vi-deos de apoyo y la elaboración de los contenidos necesarios para poder desarrollar las tareas en este sentido.*<sup>11</sup>

Más adelante se hará referencia a todo lo que implicó el uso de esta herramienta durante las capacitaciones.

#### **5. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS CAPACITACIONES**

La producción del **Manual de Procedimientos para brindar Capacitaciones, Cursos y Talleres en la Administración Pública Provincial**<sup>12</sup>, en el año 2022, fue otro importante logro para el IPAP. Con el asesoramiento de la Dirección de Innovación de la Gestión, el consenso de todos los integrantes del Instituto y la resolución del Secretario de Gestión Pública y Planeamiento, procuró fijar y sistematizar las prácticas llevadas a cabo a través de los años por los agentes del IPAP en la gestión de la capacitación. Hasta hoy es un documento oficial de gestión.

Junto con el manual se elaboró, además, un instructivo de las actividades, tareas y funciones del asistente de capacitación del Instituto<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Licenciado Rodrigo Alderete, actual Subsecretario de Planeamiento (en 2008, Coordinador General de Capacitaciones del IPAP). Comunicación personal.

<sup>11</sup> Ingeniero Octavio J. Médici, Subsecretario de Tecnologías de la Información. Comunicación personal.

<sup>12</sup> Texto completo del manual en apéndice 5.

<sup>13</sup> Texto del instructivo en apéndice 6.

### III. PROGRAMAS, CURSOS Y TALLERES

#### 1. «UNA NUEVA OPORTUNIDAD»: LOS EMPLEADOS PÚBLICOS TERMINAN EL SECUNDARIO

Hacia el año 2003, el IPAP implementaba un programa que, por su masividad, extensión territorial e impacto social, marcó la historia de la institución: **el Programa de Terminalidad Secundaria «Una Nueva Oportunidad»**<sup>14</sup>. Desarrollado desde 2001 a 2014, permitió que los empleados estatales iniciaran o completaran sus estudios de nivel medio.

El programa comenzó con dos sedes en San Miguel de Tucumán, una en Bella Vista y una en Aguilares, pero a partir de 2004 se multiplicaron los lugares de cursado. Este crecimiento significativo generó que en 2007 contara con 28 espacios áulicos, distribuidos en toda la geografía provincial<sup>15</sup>. Y aunque atendió de manera prioritaria las demandas originadas en el sector público, también realizó una tarea subsidiaria al incorporar y recibir en las aulas a particulares que vivían en la zona de cada sede. Incluso, en 2008, mediante un acuerdo con el Ministerio de Trabajo de la Nación, incorporó beneficiarios de planes sociales y desocupados. Esto produjo una multipli-

---

<sup>14</sup> El programa se creó a través del Decreto N.º 2675/1 del Poder Ejecutivo de Tucumán en octubre de 2000. La normativa fijaba como objetivo brindar la posibilidad de que los empleados públicos pudieran finalizar los estudios secundarios. Se instrumentó mediante la firma de un convenio entre el Ministerio de Educación de la Provincia y el IPAP.

<sup>15</sup> Cuatro sedes tuvo San Miguel de Tucumán y una las localidades siguientes: Alderetes, Bella Vista, Famaillá, Lules, Río Colorado, Simoca, Manuela Pedraza, Los Sarmientos, Aguilares, Monteros, Villa Quinteros, Lamadrid, Concepción, La Cocha, Juan B. Alberdi, Alpachiri, Santa Ana, Yerba Buena, Las Talitas, Los Nogales, Cebil Redondo, Villa Carmela, Villa de Leales y Ranchillos.

cación progresiva de la matrícula (hubo sedes en las cuales se habilitaron hasta cuatro divisiones por curso). Más de 10.000 personas pasaron por las aulas del secundario del IPAP<sup>16</sup>. Como señala la profesora Susana Montaldo, ex Ministra de Educación:

*En el período 2003-2008, en Educación de Adultos hubo casi un 30% de incremento de la matrícula. Esto se debió, en gran parte, a la articulación del Ministerio de Educación de la Provincia con el Ministerio de Trabajo de la Nación y con el IPAP.*<sup>17</sup>

En la mayoría de los lugares donde se instalaban sedes no existía otra oferta de estudios secundarios para jóvenes y adultos. El IPAP llenó ese vacío institucional y cumplió con la tarea que, posteriormente, sería cubierta por el Ministerio de Educación de la provincia.

Experiencias extracurriculares al programa, como la Feria de Ciencias, las Jornadas de Pensamiento Filosófico, la participación en las Olimpíadas de Filosofía, el Concurso de Cuentos y Poemas, brindaron una formación complementaria a la trayectoria académica de los alumnos.

Un objetivo no buscado programáticamente y que, sin embargo, se transformó en un sello distintivo del programa fue el impacto a nivel personal y social que provocó en sus participantes. La valoración y crecimiento de la autoestima, la sensación de recuperar un tiempo que se estimaba perdido, la posibilidad de compartir y acompañar el estudio de los hijos, el nuevo posicionamiento familiar y social, la finalización del secundario como disparador del acceso a estudios superiores u otras capacitaciones, entre otros, fueron indicadores de los alcances de la «pedagogía social» subyacente en el programa, y de la que dan cuenta las siguientes voces:

*El IPAP me puso esta oportunidad en el camino y no quise desaprovecharla. Uno de los sueños que siempre tuve fue terminar la secundaria, que también me va a servir para hacer carrera en la repartición en que yo trabajo (Dirección de Vialidad Provincial). Pienso seguir adelante y no parar.*<sup>18</sup>

*Yo había comenzado a estudiar en el IPAP, en tanto que mi hija había abandonado la secundaria. Al ver que yo, a mi edad, empezaba los estudios, ella siguió mi ejemplo. Hemos terminado juntas los estudios y juntas recibimos los diplomas.*<sup>19</sup>

*A mi edad me parecía imposible ponerme a estudiar. En mi casa me decían: «No vas a poder...para qué ponerte a estudiar... para qué necesitás los estudios...». Yo soy enfermera. Y ya lo ven: abuela y recién recibida a los 69 años.*<sup>20</sup>

*Yo me dediqué a trabajar a temprana edad, 14 o 15 años. Y ahora, a los 37, sentía que debía terminar el secundario, como algo que me quedaba pendiente. Mi señora me dio el puntapié inicial, empezó primero y me dijo: «Arrancás conmigo este año o el año que viene». Y aquí estamos. Ella está por terminar y yo [estoy] en segundo año.*<sup>21</sup>

Estas vivencias y muchas otras indican que «Una Nueva Oportunidad» trascendió sus objetivos meramente académicos. En ese sentido, la percepción de los gestores y responsables de la Terminalidad Secundaria confirma y profundiza los testimonios de los protagonistas:

*Muchos de ellos han seguido sus estudios y han podido terminar el secundario e incluso realizar un terciario. Si bien importa lo material (hay un incremento del 17% en la plantilla salarial por título secundario), el estudiar*

---

<sup>16</sup> Datos correspondientes al período 2001-2014, obtenidos de los compendios de evaluaciones docentes y del SIGEA.

<sup>17</sup> Profesora Susana Montaldo, ex Ministra de Educación de la Provincia de Tucumán. Comunicación personal.

<sup>18</sup> Manuel Montenegro, egresado del programa, Municipalidad de La Cocha, en Video Institucional del IPAP.

<sup>19</sup> Norma Pérez, egresada del programa, Juan Bautista Alberdi, en Video Institucional del IPAP.

<sup>20</sup> Nelly Abdala, egresada del programa, Sede Cebil Redondo, en Video Institucional del IPAP.

<sup>21</sup> Gustavo Racedo, empleado público, en Video institucional de la Secretaria de Prensa y Difusión, Gobierno de Tucumán. En [www.tucuman.gov.ar](http://www.tucuman.gov.ar). Link: Oferta académica, 2014.

para los alumnos de Terminalidad Secundaria tiene más que ver con el sentimiento de dignidad, de independencia, de saber que ellos «pueden».<sup>22</sup>

*Muchísimos de ellos me dijeron que han descubierto algo que nunca se hubieran imaginado: que podían ser capaces. Se encontraron en un mundo al que ellos creían que no tenían acceso. Pudieron ingresar al mundo del conocimiento que ellos creían que tenían vedado... Y otra cosa, los vínculos [que crearon] con sus compañeros, muy heterogéneos, ya que algunas eran abuelas; otros, muy jóvenes; algunos [eran] empleados municipales; otros, conserjes de escuelas o empleados de hospital. [Es decir, eran] realidades muy distintas, que han podido, en este ambiente heterogéneo, coincidir y enriquecerse mutuamente con la experiencia de cada uno... Se han sentido valorados, tenidos en cuenta. [Sintieron] que podían dar un paso más allá, por ejemplo, seguir un profesorado... También las otras actividades, como la Feria de Ciencias o las Veladas Literarias, les han permitido explorar otras aptitudes que tenían y que, de otro modo, nunca hubieran podido manifestar. Recordarlo me hace dar cuenta de que el programa ha sobrepasado lo imaginado, porque no fue el mero dictado del secundario, sino que ha impactado en la vida de mucha gente y de su familia, y que por esto, nada ha sido en vano.*<sup>23</sup>

## 2. HACIA LA FORMACIÓN DE CUADROS DIRECTIVOS GUBERNAMENTALES

En el año 2005, el IPAP lanza el **Programa de Jóvenes Profesionales (PJP)**<sup>24</sup>. La actividad tuvo como antecedente una experiencia exitosa desarrollada, bajo la misma denominación, en el año 2000, por la Secretaría General de la Gobernación.

El PJP buscó identificar graduados con alto potencial para formarlos y capacitarlos en competencias profesionales de modo que lideraran y promovieran procesos de cambios en la cultura administrativa, y que constituyeran una reserva de recursos humanos habilitados para ocupar posiciones expectables en el ámbito de la AP provincial.

Un riguroso proceso de selección, que contemplaba oposición, antecedentes y evaluación de las motivaciones necesarias para emprender el programa, permitió reunir un *staff* muy interesante de jóvenes que se capacitaron durante un año:

*El proceso de selección en sí ya fue un desafío en lo que hace a la modernización en la gestión pública, algo que rescato como fundamental para ser incorporado en puestos laborales como para participar en instancias de formación, porque hace a la transparencia en la gestión.*<sup>25</sup>

Además, la SEP, de la que el IPAP depende, firmó un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) para trabajar en conjunto el programa.

Para el licenciado Norberto Oneto, Administrador Gubernamental Nacional que integró el equipo que instrumentó el programa, el PJP tuvo dos beneficios principales: a) ayudar al progreso profesional de los participantes y b) contribuir inmediatamente al Programa de Modernización que estaba en marcha en ese momento, y del cual el PJP formaba parte<sup>26</sup>.

*El programa implicó grandes cambios en el itinerario de los participantes. Para algunos de ellos [...] generó, incluso, ascensos importantes que les facilitaron acceder a cargos de dirección o funciones superiores de gobierno. Para la organización, el Gobierno en general, creo que fue una fuente de funcionarios preparados para asumir responsabilidades gerenciales con un modelo conceptual moderno y orientado a resultados. Y fue, en su momento, un proceso ejemplar de innovación y cambio cultural. La exigencia y transparencia del proceso de selección testimoniaron que existen otras modalidades de gestionar los recursos humanos. Desde lo personal, me llena de alegría*

<sup>22</sup> Doctor Julio Saguir, Secretario de Gestión Pública y Planeamiento, en Video institucional de la Secretaría de Prensa y Difusión, Gobierno de Tucumán. En [www.tucuman.gov.ar](http://www.tucuman.gov.ar). Link: Oferta académica, 2014.

<sup>23</sup> Doctora Myriam Gallardo, ex diputada Nacional, gestora del Programa Terminalidad Secundaria en la Municipalidad de Lules. Comunicación personal.

<sup>24</sup> Programa completo en apéndice 7.

<sup>25</sup> Licenciada Mariana Perea, Jefa de Departamento de Monitoreo y Control de Gestión del Ministerio de Desarrollo Social, cursante del programa. Comunicación personal.

<sup>26</sup> Licenciado Norberto Oneto, comunicación personal.

*participar de reuniones federales, como las del Consejo Federal de la Modernización del Estado o las de Responsabilidad Fiscal y, en sus comités técnicos, encontrar participantes del programa en representación de Tucumán.*<sup>27</sup>

Los egresados ponderan los contenidos temáticos ofrecidos en el programa y su impacto institucional y personal. En lo institucional: «Se hizo un profundo análisis de técnicas y metodologías para llevar adelante los procesos de modernización e innovación que, en esos momentos, reclamaba la AP»<sup>28</sup>, y «el contenido temático del programa fue pertinente y posibilitó el desarrollo ligado a la práctica cotidiana de las diferentes áreas de trabajo»<sup>29</sup>.

*[Hubo] participación de muchos de los egresados en los concursos de innovación, proponiendo procesos de mejoras en su ámbito laboral [...]. [El programa] me brindó instrumentos que me permitieron afrontar diversos problemas que se presentaron en el ministerio y que, sin las herramientas adquiridas, me hubiera sido imposible sortear.*<sup>30</sup>

En el plano personal, los testimonios resaltan que el programa «sirvió enormemente», porque brindó herramientas para trabajar en la AP, en los distintos espacios en que tocara desempeñarse<sup>31</sup>.

*Me brindó una visión general de la Administración Pública, aprender a mirarla como un sistema, donde todos sus engranajes son importantes; [...] me permitió conocer mis fortalezas y debilidades para aprender a manejar mejor mi inteligencia emocional ante los problemas.*<sup>32</sup>

### 3. UN PROGRAMA ACADÉMICO PARA LOS MANDOS MEDIOS

En noviembre de 2004, la SEP y la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA) firmaron un convenio por el cual se implementaba la **Diplomatura en Gestión de la Administración Pública**<sup>33</sup>. Destinada a los mandos medios de la AP, la diplomatura buscó actualizar las competencias laborales de los agentes públicos y generar conciencia sobre la importancia de la formación permanente para una búsqueda constante de la calidad en el ejercicio laboral.

La primera versión tuvo lugar en el año 2005 y, desde entonces, se lleva a cabo sin interrupciones hasta la fecha (diciembre 2022). Son dieciocho las promociones de diplomados en este programa (968 titulados).

A partir de 2016, incorporó un ciclo con tres orientaciones: Salud, Seguridad y Modernización del Estado. Esta modificación se realizó por sugerencias de funcionarios de las áreas de Salud y Seguridad, debido al alto porcentaje de agentes de esas áreas en la matrícula anual y con el fin de abordar algunas temáticas específicas del sector. Así el programa quedó estructurado con un tramo central de temáticas generales y un ciclo orientado, lo que se tradujo en un mejor aprovechamiento de la capacitación por parte de los cursantes:

*La diplomatura me parece una capacitación de primer nivel y muy útil para todos los empleados estatales. [...] Y lo más interesante es que, al final, en el ciclo orientado, todos esos conocimientos los pude «bajar» a la tarea particular que yo realizo. Las dos partes de la diplomatura se complementan muy bien.*<sup>34</sup>

Es importante destacar que los docentes, elegidos en consenso con la UNSTA, son todos profesionales con actividad en la AP. Como señala la doctora Adriana Altube:

<sup>27</sup> *Ibíd.*

<sup>28</sup> Doctor Raúl Nieva, abogado, Asesor Letrado del Ministerio de Educación y Secretario del Área Profesionales de la Unión de Personal Civil de la Nación, filial Tucumán., cursante del programa. Comunicación personal.

<sup>29</sup> Licenciada Mariana Perea, entrevista citada.

<sup>30</sup> Doctor Raúl Nieva, entrevista citada.

<sup>31</sup> Doctora Adriana Altube, abogada, asesora legal de la Secretaría Gral. de la Gobernación, cursante del programa. Comunicación personal.

<sup>32</sup> Doctor Raúl Nieva, entrevista citada.

<sup>33</sup> Programa completo en apéndice 8.

<sup>34</sup> Mabel Beatriz Grandi, administrativa, Instituto de Maternidad. Comunicación personal.

*Es fundamental que los docentes de los programas del IPAP tengan experiencia directa y personal en la gestión de la AP. Hay códigos, hay pautas, hay toda una cultura organizacional, que son difíciles de comprender y transmitir si no es desde dentro de la misma organización.*<sup>35</sup>

La diplomatura se convirtió en un programa muy solicitado desde sus inicios. Cada año la cantidad de inscriptos sobrepasa el cupo establecido, lo que obliga a una estricta tarea de selección teniendo en cuenta los perfiles específicos exigidos a los destinatarios de la actividad.

Por otro lado, la valoración de la diplomatura se puede constatar en que el área de Seguridad la incorporó como instancia obligatoria en la carrera de ascensos de los agentes del sector:

*Yo hice la diplomatura en el año 2008 y me di con un programa excepcional que sirvió para «abrirme la cabeza» respecto a lo que es la AP en general. Muchas veces, el personal de Seguridad, y especialmente de la Policía, que tiene una trayectoria de formación muy específica, pierde de vista los aspectos genéricos que hacen a la gestión del bien común. La diplomatura permite aportar conceptos, ideas y temáticas que enriquecen al agente público y que le son útiles para vincularlo de una manera más eficaz con todos los asuntos relativos a la gestión del Estado. De ahí que decidimos introducir la diplomatura como instancia de capacitación dentro de la formación profesional de los mandos superiores de la Policía de la Provincia.*<sup>36</sup>

En coincidencia con este testimonio, otras opiniones recogidas en entrevistas destacan el aporte significativo que ella ofrece a los agentes estatales, y hay quien propone que «debería ser obligatoria para todo el que ingresa en la Administración»<sup>37</sup>.

Por su lado, las encuestas de satisfacción aplicadas al final del cursado coinciden casi unánimemente en valorarla como un espacio para el intercambio de experiencias entre agentes públicos de distintas áreas de la Administración. Este no es un dato menor, porque indica un enriquecimiento permanente e intensivo de los quehaceres y saberes de los agentes públicos en el transcurso de la cursada.

Asimismo, estas redes, nacidas entre los cursantes de cada promoción, se mantienen en el tiempo y generan, incluso, demandas de otras capacitaciones sobre temas que ellos mismos desean profundizar (por ejemplo, planificación por resultados, gestión de conflictos, etc.).

#### **4. UNA CARRERA DE NIVEL SUPERIOR NO UNIVERSITARIO PARA LOS EMPLEADOS PÚBLICOS**

En 2008, el IPAP afronta el desafío de abrir una nueva oferta académica: la **Tecnicatura Superior en Administración Orientada al Desarrollo Local**<sup>38</sup>. Convertida en uno de los programas de larga duración, se instrumentó a través de un convenio celebrado entre la SEP y el Ministerio de Educación de la Provincia, con intervención de la Dirección de Educación Superior y Artística. Una característica importante de dicho convenio es que el IPAP propuso directamente a los docentes para que los designara la Dirección de Educación Superior y Artística. Ello permitió seleccionar perfiles profesionales con experiencia activa en la AP, de modo que existiera solvencia en el abordaje de los conocimientos y prácticas de la carrera. De hecho, todo el plantel docente está integrado hoy por funcionarios de mandos altos y medios de la AP.

La carrera tiene una duración de 3 años, una carga horaria de 1720 horas y una modalidad presencial. El plan de estudios está organizado en campos de formación general, específica y práctica en torno al análisis de las organizaciones públicas, regionalismo y desarrollo local, políticas públicas, procesos de participación ciudadana, administración financiera y tecnologías informáticas para la gestión pública<sup>39</sup>.

<sup>35</sup> Doctora Adriana Altube, entrevista citada.

<sup>36</sup> Comisario (retirado) José Dante Bustamante, ex Jefe de Policía de la Provincia de Tucumán. Comunicación personal.

<sup>37</sup> Agrimensor Eduardo Barrera, Responsable de Catastro Minero, Secretaría de Medio Ambiente. Comunicación personal.

<sup>38</sup> Creada por el Decreto N.º 558/5/SGE del Poder Ejecutivo de la provincia de Tucumán.

<sup>39</sup> Plan de Estudios completo en apéndice 9.

En principio estuvo destinada solamente a los empleados de la AP, pero en 2015, a través de un nuevo instrumento legal<sup>40</sup>, se autorizó la inscripción de integrantes de ONG vinculadas al quehacer estatal y social.

El crecimiento personal y laboral de los egresados es muestra de que en la tecni-catura encontraron un espacio de formación que logró ampliar sus campos de acción, y que les permitió adquirir un reconocimiento en sus puestos de trabajo. Así los destacan los testimonios recogidos:

*La tecnicatura me dio saberes y conocimientos para poder mejorar en mi puesto laboral y brindar un mejor servicio al ciudadano.*<sup>41</sup>

*El hecho de aprender de manera minuciosa los mecanismos que hacen a ese gran engranaje que es la Administración Pública me ha llevado a manejarme de otra manera en la oficina, a tener seguridad cuando planteo una idea o una propuesta, a gratificarme enormemente al poder solucionar algún problema laboral, y me ha llevado también a enseñarle a gente mayor que yo, con mayor antigüedad o con un punto laboral de mayor jerarquía.*<sup>42</sup>

*La tecnicatura te abre el horizonte en el sentido de ver todo lo que se puede hacer, desde un escritorio hacia lo práctico. Yo trabajo en la Subsecretaría de Tránsito de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán. Puedo aplicar todo lo que aprendí, porque aprendí a planificar, a hacer análisis de situaciones, aprendí a ver con otra mirada qué está pasando en la ciudad, cómo incide el crecimiento demográfico, a descubrir los problemas urbanísticos que hay que solucionar.*<sup>43</sup>

## 5. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE NIVELES DIRECTIVOS

Al mismo tiempo que implementaba los programas de largo alcance mencionados hasta ahora, el IPAP prosiguió brindando capacitaciones en temáticas tradicionales de la AP: trabajo en equipo, comunicación escrita, atención al público, etc. En mayor parte, estuvieron dirigidas sin distinciones a los empleados públicos en general, y, aunque esta orientación parecía acertada, mostraba cierta falta de focalización, sobre todo en actividades dirigidas a las jerarquías de la Administración. Planificar la capacitación orientada hacia sectores particulares de trabajo y a niveles precisos de conducción, tanto de carrera como políticos, se hizo necesario.

El documento aprobado en Mendoza, en el año 2006, en la Comisión de Capacitación del Consejo Federal de la Función Pública (COFEFUP), sirvió para encaminar el modo en que se planificarían este tipo de capacitaciones, junto con la decisión estratégica de la Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento de tener a estos sectores como actores y aliados privilegiados en todas las tareas de innovación, modernización y reformas en la gestión pública.

Así, en 2007, el IPAP lanzó el programa **Fortalecimiento de la Gestión de la Administración Pública**<sup>44</sup>. Dirigido a los directivos, y replicado en el año 2008, buscó propiciar nuevos paradigmas dentro de la organización estatal a través de un cambio de mentalidad que implicara pasar de una dirección de control de las personas a una actitud colaborativa; en otras palabras, un ejercicio del liderazgo institucional que incorporase los saberes de los equipos de cada directivo para aprovechar al máximo los recursos humanos del Estado.

*Esta capacitación fue muy importante para mí. Fue la primera vez que estuve en una actividad de capacitación con pares en la gestión pública, y eso le pasó a la gran mayoría de los participantes. Fue muy valioso el intercambio de experiencias, de logros y también de fracasos en nuestra tarea, porque el compartir esas experiencias nos ayuda a aprender de un modo distinto, práctico, sobre los modos de encarar los problemas que se nos van presentando. Por otra parte, la temática abordada fue muy novedosa, muy centrada en la idea de cambiar, de aggiornar nuestra mentalidad de liderazgo a partir de un autoexamen de nuestra postura actitudinal. Es la primera vez que siento que un curso me tiene como destinatario personal, que lo que busca es mejorarme a mí como persona, como directivo y como funcionario.*<sup>45</sup>

<sup>40</sup> Resolución N.º 2302/5 del Ministerio de Educación de la Provincia.

<sup>41</sup> María del Valle Chazarreta, egresada de la tecnicatura, trabaja en la Dirección de la Juventud. Comunicación personal.

<sup>42</sup> Claudia Suárez, egresada de la tecnicatura, trabaja en la Oficina de Rentas de la Municipalidad de Yerba Buena. Comunicación personal.

<sup>43</sup> Francisco Juan Luis Saurral, egresado de la diplomatura. Comunicación personal.

<sup>44</sup> Programa completo en apéndice 10.

<sup>45</sup> Entrevista al profesor Juan H. Castañeda, Exdirector de Educación Privada del Ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán.

En diciembre de 2010, la Asamblea de COFEFUP se reunió en Tucumán y aprobó el Acuerdo Federal para la Gestión Pública, con el cual ratificó y reforzó el Acuerdo Federal de 2006, de Mendoza, porque recomendó incrementar las ofertas formativas para los niveles directivos de las administraciones públicas<sup>46</sup>.

En este contexto, las capacitaciones dirigidas a los niveles directivos se realizaron de manera periódica con distintas denominaciones: **Fortalecimiento para Directores de la Administración Pública, Programa de Fortalecimiento para Directivos Públicos, Encuentros de Directivos para la Gestión, Herramientas Directivas para Directores**<sup>47</sup>. Cada una abordó temáticas adaptadas a los requerimientos contemporáneos de la gestión. Tópicos como gestión estatal y toma de decisiones, gestión y liderazgo para el cambio, mediación y solución de conflictos, gestión por procesos orientada a resultados, análisis de indicadores demográficos, educacionales, sanitarios, sociales y productivos, constituyeron los contenidos de los cursos ofrecidos en este período. Al respecto, la Directora de Patrimonio Cultural de la Provincia dice:

*Yo he realizado varios talleres y cursos en el IPAP y todos ellos me fueron sumamente útiles en la función. Una de las cosas que tengo que destacar es haber cambiado la óptica de algunas cosas que se hacían mecánicamente y con algunos errores. La capacitación me permitió actualizarme. Y esto me llevó a encarar un desarrollo distinto del armado de mi propia dirección. También fue de mucha utilidad el intercambio con otros directores, comprar-tiendo experiencias, problemas y soluciones. Los cursos del IPAP me sirvieron para despejar dudas, tomar decisiones de la mejor manera, encontrando siem-pre la disposición del asesoramiento de los docentes a cargo de las capacitaciones. Todos los directores deberían participar de estas actividades.*<sup>48</sup>

Finalmente, desde 2015 se instauró la modalidad de convocar a los directores en febrero de cada año para presentarles el Plan Anual de Capacitación del IPAP, antes de su difusión masiva.

## 6. LA EXTENSIÓN TERRITORIAL DE LA CAPACITACIÓN

En noviembre de 2008, un convenio de asistencia académica celebrado entre la SEP y la Universidad San Pablo Tucumán (USPT)<sup>49</sup> permitió el lanzamiento del programa **Perfeccionamiento en Gestión Municipal (PPGM)**. Contó con la certificación de Diplomatura en Gestión Municipal<sup>50</sup> de esa universidad y estuvo destinado a la capacitación de agentes de conducción de las administraciones públicas municipales.

Llegar a los sectores de la Administración Pública del interior de la provincia significó un nuevo reto para el IPAP, ya que, tras el programa de Terminalidad Secundaria, existía una deuda pendiente con los agentes públicos de esas localidades.

Con un total de 96 horas, se realizaron tres experiencias, dos en 2009 y una en 2010. Dos se destinaron a funcionarios del Gran San Miguel de Tucumán<sup>51</sup> y la tercera, realizada en Concepción, se dirigió a los municipios del centro y sur de la provincia<sup>52</sup>. La UPST certificó 103 capacitados en esta diplomatura.

En los años 2011 y 2012, partiendo del formato académico estructurado en el PPGM, se elaboró un programa denominado **Fortalecimiento en Gestión Municipal**<sup>53</sup>. Sus destinatarios fueron funcionarios de dos gobiernos locales: mandos medios de las municipalidades de Tafí Viejo (2011) y Famaillá (2012). Con un total de 80 horas, en cada caso, participaron 68 personas.

A la par que extendía su radio de servicios hacia los municipios de la provincia, el IPAP orientó su tarea hacia las comunas rurales. En el año 2011, realizó el curso **Introducción al Régimen Comunal**, cuyo contenido se relacionó

<sup>46</sup> Meta 2, objetivo 4, *Compromiso Federal de Objetivos y Metas de Gestión Pública*, 15 de diciembre 2010, San Miguel de Tucumán.

<sup>47</sup> Programas completos de las cuatro actividades en apéndices 11, 12, 13 y 14 respectivamente.

<sup>48</sup> Arquitecta Mercedes Aguirre, Directora de Patrimonio Cultural de la Provincia. Comunicación personal.

<sup>49</sup> El Decreto 4074/1 del Poder Ejecutivo Provincial (2008), autorizaba a la SEP a suscribir el convenio con la USPT, que fue firmado por el doctor Julio Saguir y el doctor Juan Pablo Litchmajer, en representación respectiva.

<sup>50</sup> Programa académico en apéndice 15.

<sup>51</sup> Participaron funcionarios de San Miguel de Tucumán, Yerba Buena, Lules, Banda del Río Salí, Alderetes, Tafí Viejo y Las Talitas.

<sup>52</sup> Participaron funcionarios de Concepción, Aguilares, Famaillá, Simoca, Aguilares y Bella Vista.

<sup>53</sup> Programa completo en apéndice 16.

principalmente con la estructuración administrativa de una comuna, y en el que certificaron 34 agentes públicos de 10 comunas provinciales.

Este curso sirvió como antecedente para elaborar el **Programa de Fortalecimiento en Gestión Comunal**<sup>54</sup>. Fue diseñado para que tuviera una larga duración y se hizo en conjunto con la Secretaría de Grandes Comunas del Ministerio del Interior.

*Como docente del curso de gestión comunal, la experiencia fue muy gratificante. Los alumnos mostraban interés en los temas abordados y preocupación para aplicarlos también a la vida diaria. Remarco que los tópicos brindados fueron de los más contemporáneos y a la vanguardia mundial. Brindar los conocimientos desde una perspectiva clara y didáctica fue lo que hizo captar el interés de los alumnos, [y] la empatía, una gran herramienta para el docente.*<sup>55</sup>

Las encuestas de opinión ponen de manifiesto la amplia satisfacción de un público que, sobre todo por razones territoriales, no tenía muchas posibilidades de acceder a espacios de capacitación y perfeccionamiento de manera presencial:

*El curso me permitió aprender a realizar análisis de los problemas reales de mi comunidad, a priorizar los más importantes, buscando las causas y advirtiendo las consecuencias, y a seleccionar y lograr el compromiso de los contactos necesarios (aliados) para solucionar esos problemas. Muy pronto comencé a ver los resultados de la capacitación [...]. En estos momentos, estamos afrontando uno de los problemas más graves de mi comunidad: las inundaciones de verano. Ahora sé que tengo que coordinar con [los ministerios de] Interior, Desarrollo Social, Medio Ambiente, Recursos Hídricos, la DPV [Dirección Provincial de Vialidad], e interactuar con todos ellos. Todo esto lo aprendí en el IPAP.*<sup>56</sup>

*Aprendí a aplicar en mi trabajo el orden en el que tienen que ser diagramadas las acciones de gestión comunal [...].*<sup>57</sup>

A partir de los contenidos de la Diplomatura en Gestión Municipal y del Programa de Fortalecimiento en Gestión Comunal, surge como tema nuevo el *desarrollo local*, concepto que comenzó a hacerse presente en la agenda estatal de estos años, y que la SEP buscará incorporar mediante una intensa labor en el diseño de las políticas públicas, y que el IPAP agregará en los contenidos de su oferta académica.

Por otra parte, en el segundo semestre de 2019, el IPAP realizó el **Seminario sobre Desafíos de la Gestión Municipal**<sup>58</sup>. Con una duración de dos meses y destinado a concejales electos a punto de asumir, abordó temas referidos a las principales políticas públicas locales: necesidad de medir estadísticamente los problemas del sector público, importancia de utilizar herramientas de diagnóstico en la planificación de las políticas públicas, referencias al ordenamiento territorial para el desarrollo sostenible y equilibrado, planificación infraestructural del territorio, marco legal del municipio dentro del sistema de gobierno argentino, principales componentes del régimen financiero municipal, entre otros<sup>59</sup>.

*Antes de asumir mi primer mandato en la ciudad de Juan B. Alberdi, fui invitado por la Secretaría de Estado de Gestión Pública y Planeamiento a participar del seminario Desafíos de la Gestión Comunal, destinado a concejales electos de toda la provincia. La experiencia fue enriquecedora en todo sentido, porque me puso en conocimiento sobre todas las herramientas de las cuales dispone el Estado con el fin de abordar alguna problemática en particular, y poder, así, tener una gestión a la altura de las demandas sociales actuales que, luego de la irrupción del COVID-19, exigen que, además de ser efectivas y eficaces, sean en tiempo y forma. Es por eso que la formación brindada por dicha secretaría fue provechosa para complementar mis conocimientos y poder así mejorar la calidad de mi gestión.*

---

<sup>54</sup> Programa completo en apéndice 17.

<sup>55</sup> Licenciado Pablo Godoy, técnico de la Dirección de Planeamiento y Control de Gestión, dependiente de la SEP, docente del programa. Comunicación personal.

<sup>56</sup> Juan Cabrera, empleado de la Comuna La Ramada, participante del programa. Comunicación personal.

<sup>57</sup> José Alvarado, empleado de la Comuna El Chañar, participante del programa. Comunicación personal.

<sup>58</sup> Programa completo en apéndice 18.

*Otro punto no menor a destacar es que en dicho seminario generé relaciones con pares de otras localidades, que en algunos casos eran personas de experiencia, y eso me permitió ampliar mi visión en todo lo que respecta a legislación municipal.*

*Sin dudas, se lo recomendaría a todos mis pares, no tan solo a aquellos que asuman su primer mandato, sino a todos aquellos que entienden que la formación y la actualización constantes hacen al fortalecimiento de la gestión estatal.<sup>60</sup>*

*He participado de muchas capacitaciones que ha impartido el IPAP, pero quiero destacar la específicamente destinada a concejales y concejalas de la provincia de Tucumán que se dictó en el año 2019 y que aproveché al máximo, desde el primer módulo hasta el último, entendiendo que todos los conocimientos que nos impartían en cada uno de los encuentros tendían a jerarquizar, sin lugar a dudas, nuestra labor legislativa.*

*Como fruto de esta capacitación, en diciembre de 2019, pude presentar en el Honorable Consejo Deliberante de Las Talitas, un proyecto de adhesión a la Agenda de Desarrollo Sostenible, que conocemos como la Agenda 2030.<sup>61</sup>*

Luego de esta experiencia, la SEP y la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) firmaron un acta acuerdo<sup>62</sup> en junio de 2021 que autorizó al IPAP y al Instituto de Estudios Geográficos de la UNT a implementar la **Diplomatura en Gestión local**, orientada al personal directivo y técnico de los gobiernos locales de la provincia.

Con esta oferta académica, se buscó reforzar las competencias necesarias para mejorar el desempeño de los agentes públicos involucrados en el sistema municipal, la planificación de actividades, el control y la transparencia en la gestión, la apertura de alternativas que estimulen la participación ciudadana en la toma de decisiones, la competitividad local y el sistema de calidad para la adopción de políticas inclusivas orientadas al desarrollo local<sup>63</sup>.

Tuvo duración semestral en la segunda mitad de 2021 y anual en 2022, y en ambos casos, en modalidad totalmente virtual.

*Nos encontrábamos en la disyuntiva de colaborar en la modernización de las diferentes áreas de los municipios y comunas de la provincia a través de las capacitaciones a los empleados públicos municipales y comunales, pero, además, [no podíamos] hacerlo de una manera virtual, ya que no podíamos realizar los viajes a las distintas localidades como era nuestra práctica anterior. De esta manera, teníamos que diseñar un plan que nos diera resultados teniendo en cuenta lo siguiente: conectividad, uso y manejo de plataformas educativas, habilidades tecnológicas de los alumnos, adecuación del material y clases de los docentes, entre otros ítems. Surgió entonces la posibilidad de entrevistar de manera individual a cada uno de los 150 postulantes a la diplomatura. Las implementamos mediante videollamadas pautadas con cada uno de ellos, donde nos podían explicar de mejor manera las funciones que ellos realizaban en el Estado, las características del entorno laboral y de su localidad, las posibilidades de aplicación de los contenidos a dictar, la tecnología con la que contaban para desarrollar las actividades, etc. Todos aquellos eran insumos para analizar exhaustivamente el listado de los preinscriptos, realizar una selección y dejar un listado definitivo de alumnos para cursar el programa. Así fue como empezamos a prepararnos para iniciar la nueva propuesta de diplomatura en el IPAP y llegar con nuestras capacitaciones a todos los rinconcitos de la provincia, pensando siempre en la inclusión del colaborador público al conocimiento y la tecnología.<sup>64</sup>*

*El cursado de la Diplomatura en Gestión Local me brindó las herramientas necesarias para ponerlas en prácticas en mi ámbito laboral. Entendí que las políticas públicas se caracterizan por tener una dimensión temporal que reflejan cuestiones que se consideran problemáticas en una sociedad y que se manifiestan en las discusiones presentes en la agenda estatal. El análisis de problemas públicos, la definición de soluciones, las metodologías de participación, la planificación y programación, los análisis de viabilidad y evaluación, entre otros, fueron temas que me abrieron un panorama nuevo para el desempleo laboral. Las ventajas del cursado virtual del programa se pusieron en evidencia en una mayor comodidad en el manejo de la agenda personal, evitando los costos de desplazamiento e intensificando el ejercicio de la libertad y la responsabilidad para realizar las tareas académicas en los plazos previstos. Por otra parte, redundó en la adquisición y práctica de nuevas habilidades digitales.<sup>65</sup>*

---

<sup>60</sup> Contador José Mario Calderón, concejal en la Municipalidad de Ciudad Alberdi. Comunicación personal.

<sup>61</sup> Licenciada Melina Morghestein, concejal en la Municipalidad de Las Talitas. Comunicación personal.

<sup>62</sup> Texto del acta acuerdo firmada en apéndices 19 a y 19 b.

<sup>63</sup> Programa completo en apéndice 20.

<sup>64</sup> Licenciada Pamela Martín, Coordinadora Adjunta de la Diplomatura en Gestión Local. Comunicación personal.

<sup>65</sup> Dardo Jansis González, egresado del programa en 2021. Comunicación personal.

## IV. CAPACITACIONES EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Entre 2003 y 2019, el IPAP implementó una gran variedad de actividades de capacitación. Algunas se originaron en las solicitudes de reparticiones que requerían el tratamiento de una temática particular para sus agentes. Otras formaron parte de las directivas estratégicas de la Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento y estuvieron direccionadas a sectores específicos de la Administración Pública, o se ofrecieron como cursos abiertos a todos los empleados del Estado provincial.

Teniendo en cuenta las temáticas abordadas, las capacitaciones se clasifican en desarrollo de competencias 1) en la función administrativa, 2) comunicacionales, 3) en el manejo de los recursos humanos, 4) digitales y tecnológicas, 5) en calidad de la gestión y 6) en gestión actualizada y eficiente de las organizaciones públicas.

### 1. ACTIVIDADES TENDIENTES A DESARROLLAR COMPETENCIAS EN LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

En 2008, el IPAP llevó adelante el **Programa para Decretistas**<sup>66</sup> cuyas destinatarias fueron las áreas de Administración y Despacho. Incluyó aspectos específicos de la gestión del sector, por ejemplo, procedimiento y actos administrativos, aspectos generales de la contratación pública, finanzas y presupuesto público, control financiero, etc. Con la intención de que no fuese una capacitación exclusivamente técnica, el Instituto buscó que los participantes reflexionaran sobre la función de sus áreas en la gestión pública, abordando las competencias actitudinales del decretista y los aspectos que conforman el marco genérico de relaciones entre la política, el Estado y la sociedad en que la gestión pública se inserta.

Otros cursos realizados dentro de este campo fueron *Acto Administrativo*, *La Contratación Administrativa*, *Régimen Financiero del Estado*<sup>67</sup>, etc.

En 2014, por solicitud del Ministerio de Educación de la Provincia, se realizó el **Curso de Actualización en Derecho Público Provincial**<sup>68</sup>. Fue elaborado en trabajo conjunto con la Dirección General de Recursos Humanos y con la Dirección de Asuntos Jurídicos de ese Ministerio. Distribuido en 11 módulos, contó con una carga horaria total de 200 horas y se desarrolló entre junio y diciembre de 2014. Tuvo por objetivo actualizar a los abogados y asesores letrados de esas áreas en los nuevos aportes de la doctrina y la jurisprudencia nacional y local al derecho público local y sus implicancias en la legislación educativa. Participaron 62 profesionales, uno de los cuales opinó que

*el curso respondió a una necesidad sentida por los profesionales del Derecho que trabajan en el Estado, ya que la normativa provincial debe contrastarse y complementarse permanentemente con la normativa nacional, que es muy dinámica. Es decir que tenemos una necesidad de estar actualizados todo el tiempo. En este sentido, el curso cumplió ampliamente mis expectativas. Es de destacar, también, la calidad de los docentes escogidos. Todos referentes en su especialidad.*<sup>69</sup>

Finalmente, durante 2018 y 2019, el Instituto organizó una **Comunidad de Práctica**<sup>70</sup> con responsables del Sistema Administración Financiero, con la coordinación de la Dirección de Compras y Contrataciones.

### 2. ACTIVIDADES TENDIENTES A DESARROLLAR HABILIDADES COMUNICACIONALES

<sup>66</sup> Programa completo en apéndice 21.

<sup>67</sup> Programa completo de los cursos en apéndices 22, 23 y 24 respectivamente.

<sup>68</sup> Programa completo en apéndice 25

<sup>69</sup> Doctor Gonzalo García Di Rissio, asesor letrado del Ministerio de Educación de Tucumán. Comunicación personal.

<sup>70</sup> Una comunidad de práctica puede definirse como un grupo de personas que realizan similares tareas en ámbitos diferentes, pero que comparten una preocupación o un conjunto de problemas que desean resolver.

Esta temática fue muy requerida por los directivos de las distintas reparticiones a lo largo de los años. Entrenar a los agentes públicos en habilidades comunicacionales relacionadas con las funciones del puesto laboral se tradujo en una variada oferta de cursos, replicados, en muchos casos, en años posteriores, o implementados en distintas comisiones en el transcurso de un mismo año.

Los cursos y talleres vinculados a la comunicación y la organización institucional fueron *Comunicación y Gestión, Comunicación Institucional, Los modelos comunicacionales en las organizaciones, La Comunicación en la Institución, Comunicación Externa e Interna, Comunicación Interpersonal*<sup>71</sup>; mientras que aquellos vinculados con la elaboración de documentos administrativos fueron *La Comunicación Escrita en el Ámbito de la Administración Pública, Comunicación Escrita Básica, Uso Correcto de la Lengua en la Redacción Administrativa, Redacción Escrita y Argumentación, Técnicas de Comunicación Escrita y Redacción Administrativa*<sup>72</sup>.

La repetición de temas con nombres diferentes se debió a que hubo que realizar propuestas específicos para algunos organismos que, por sus características especiales, necesitaban una adaptación del contenido de la capacitación (por ejemplo, para Fiscalía de Estado, Defensoría del Pueblo, Estación Experimental Agrícola, etc.).

*El curso me pareció excelente, me ayudó a entender realmente el sentido de las formalidades administrativas con las que trabajo, dónde y por qué poner una coma, por qué una mayúscula, negrita o cursiva, o todos los otros aspectos que hacen a un documento y que hasta ese momento no los tenía claro [...]. Yo me limitaba a copiar y pegar. A partir del curso, incorporé los criterios con los cuales hay que hacer o elaborar un documento y por qué para cada documento debe observarse un estilo distinto [...]. La mejora laboral la noto en que mi jefe ya no me devuelve tanto las producciones escritas que le presento. Antes el 50% de mis trabajos volvían con observaciones, y ahora, uno de cada diez.*<sup>73</sup>

*El curso me marcó un antes y un después, porque sus efectos fueron insospechados, rompió con varias de mis estructuras estilísticas, que eran bastante arcaicas. Yo elaboraba instrumentos que creía que estaba bien hechos y, con este curso, pude incorporar los criterios de correcciones [...]. Este curso tiene mucho valor y yo creo que debería ser obligatorio para todos los agentes públicos.*<sup>74</sup>

Esta capacitación destaca por el valioso producto que generó: el Manual de Estilo para la Administración Pública de Tucumán, elaborado por el docente capacitador y elevado, para su consideración, a la Secretaría General de la Gobernación. Al respecto, la actual Secretaria de la Gobernación sostiene:

*Una capacitación en el Estado no puede tener su finalidad en sí misma. Debe impactar, de algún modo, en la gestión de los asuntos públicos. Por eso, la elaboración de este manual me parece un resultado promisorio que nos posibilita establecer un lenguaje similar, ordenado y correcto que mejore los procesos de la comunicación estatal. Puede constituirse en una herramienta valiosa para agentes y funcionarios públicos en la redacción de los documentos administrativos.*<sup>75</sup>

Finalmente, otros cursos o talleres que dictó el IPAP dentro de este campo temático fueron *Técnicas de Comunicación Oral y Expresiva, Técnicas Básicas en Comunicación Oral y Técnicas de Comunicación Expositiva*<sup>76</sup>.

### **3. ACTIVIDADES TENDIENTES A DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El período 2005-2019 registró cambios en las políticas públicas, conocidos, en términos generales, como «reforma del Estado» y, más recientemente, como «creación de valor público» con perspectiva de servicio al ciudadano.

<sup>71</sup> Programas completos en apéndices 26, 27, 28, 29, 30 y 31 respectivamente.

<sup>72</sup> Programas completos en apéndices 32, 33, 34, 35 y 36 respectivamente.

<sup>73</sup> Solana Torres Correa, administrativa, Dirección de Leyes y Decretos. Comunicación personal.

<sup>74</sup> Eduardo Barrera, entrevista citada.

<sup>75</sup> Doctora Silvia L. Pérez, Secretaria General de la Gobernación de la Provincia. Comunicación personal.

<sup>76</sup> Programas completos en apéndices 37, 38 y 39.

En este proceso, el sector de recursos humanos asumió un especial protagonismo, porque abandonó los paradigmas propios del sector privado (que se aplicaban de manera casi automática al área estatal) y reconoció la especificidad de la cultura organizacional de la AP. La misma adopción de la denominación «Recursos Humanos» en vez del tradicional «Perso-nal» revela, más que un simple cambio de nombres, una mirada más dinámica del sector.

Estos cambios se reflejarán en las propuestas del IPAP, que buscarán sugerir y promover estrategias de desarrollo y fortalecimiento del personal de los diversos orga-nismos del Estado provincial.

Los requerimientos de capacitaciones y las propuestas ofrecidas abarcaron, a grandes rasgos, cursos y talleres con las siguientes temáticas:

a) **Trabajo en equipo:** *Trabajo en equipo, Comunicación y Trabajo en Equipo, Trabajo en Equipo para el Registro Civil, Liderazgo y Equipos de Trabajo, Formación de Equipos de Alto Rendimiento, El Trabajo en Equipo y la Motivación Laboral, Comunicación y Equipos de Trabajo, Trabajo en Equipo para el Instituto Provincial de Lucha contra el Alcoholismo, Los Equipos de Trabajo en la Organización, Del Grupo de Trabajo al Trabajo en Equipo, Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones y Desarrollo de equipos de trabajo*<sup>77</sup>.

b) **Liderazgo dentro de la organización:** *Liderazgo y Gestión, Taller de Liderazgo, Gestión del Liderazgo, Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo y El Proceso de Delegación de Funciones*<sup>78</sup>.

Dentro de este mismo eje, en 2018, partiendo de la experiencia relatada por tres prestigiosos docentes norteamericanos especializados en temas de liderazgo<sup>79</sup>, el IPAP contrató a un especialista en el tema a efectos de adaptar y diseñar un programa específico para los directivos de la AP provincial. Con la denominación de *Liderazgo Adaptativo*<sup>80</sup> y en formato de taller, buscó generar impulsos de cambio y transformación sostenibles en los directivos públicos y sus organizaciones y brindó herramientas de liderazgo adapta-tivo para afrontar los cambios y reorganizaciones necesarios. Al respecto, los testimo-nios resaltan lo siguiente:

*Es una capacitación que no se basa en recetas teóricas y repetidas, a modo de clichés, sino que al trabajar con dinámicas que atraviesan a la propia persona –desde adentro–, incluyendo el cuerpo, las emociones y el pensamiento, al atravesarlos en lo propio, movilizó los recursos internos necesarios para poder sostener y generar los cambios [...], la capacidad de escucha, la capacidad de tomar distancia, cada tanto, a fin de poder ver el conjunto de elementos y reflexionar con una visión más amplia antes de actuar.*<sup>81</sup>

*Este curso permitió a los participantes ir poniendo en práctica, dentro de sus equipos, entre módulo y módulo, cada uno de los recursos «despertados» y las herramientas brindadas en las dinámicas. Dada la modalidad en que se dictó, esto fue posible y podemos decir que vimos resultados increíbles y fecundos.*<sup>82</sup>

En 2019, se replicó la experiencia y se realizó una edición especial para mandos medios y altos de la Dirección General de Rentas de Tucumán.

c) **Manejo de los conflictos en las organizaciones:** *Gestión de conflictos y Mediación, Negociación Efectiva, Seminario sobre Negociación y Comunicación, Toma de Decisiones y Resolución de Conflictos, Negociación y Mediación*<sup>83</sup>.

d) **Gestión de desarrollo de los recursos humanos y promoción de la cultura organizacional:** *Gestión de los Recursos Humanos, Desarrollo de Competencias Laborales, Competencias Laborales en la Gestión de los Recursos Humanos, Cultura Organizacional y Clima Laboral, Detección y Construcción de Valores en una Cultura Organizacional*<sup>84</sup>.

#### 4. ACTIVIDADES TENDIENTES A DESARROLLAR COMPETENCIAS DIGITALES Y TECNOLÓGICAS

<sup>77</sup> Programas completos en apéndices 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 y 52 respectivamente.

<sup>78</sup> Programas completos en apéndices 53, 54, 55 y 56 respectivamente.

<sup>79</sup> Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Paidós.

<sup>80</sup> Programa completo en apéndice 57.

<sup>81</sup> Licenciada Fabiana Bestani, Dirección de Proyectos Especiales de la SEP, facilitadora del programa. Comunicación personal.

<sup>82</sup> Doctor Juan Pablo Albornoz Kokott, capacitador a cargo del Programa. Comunicación personal.

<sup>83</sup> Programas completos en apéndices 58, 59, 60, 61 y 62 respectivamente.

<sup>84</sup> Programas completos en apéndices 63, 64, 65, 66 y 67 respectivamente.

Implementadas en conjunto con la Dirección de Estadística y la Infraestructura de Datos Espaciales de Tucumán (IDET)<sup>85</sup>, las actividades diseñadas en respuesta a requerimientos y aquellas generadas desde la propia SEP fueron las siguientes:

a) **Creación de plataformas informáticas:** *Armado, Mantenimiento y Administración de Redes Informáticas, Introducción al Desarrollo Web, MS-Project 2000 Básico, Ejecución y Control de Proyectos en Entorno MS Project 2000, Datos y Metadatos, Uso de Firma Digital*<sup>86</sup>.

b) **Informática aplicada a la estadística:** *Aplicaciones de Estadística Descriptiva, Manejo de las Estadísticas, Herramientas Estadísticas para Funcionarios y Técnicos, Herramientas Estadísticas y Sistema Estadístico Provincial, Estadística Descriptiva*<sup>87</sup>.

c) **Informática e información geográfica:** *Sistemas de Información Geográfica y Procesamiento de Imágenes de Satélite, Uso de Imágenes Digitales, Introducción a los Sistemas de Información Geográfica Q-Gis Nivel I, Q-Gis Nivel II, Capacitación en SIG para la Gestión Local (Generación de Mapas de Riesgo con Herramientas SIG), Estadística Descriptiva y Georreferenciación de Datos*<sup>88</sup>.

## 5. ACTIVIDADES TENDIENTES A GENERAR PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LA CALIDAD DE LA GESTIÓN

En torno a esta temática, existen dos grandes bloques que incluyen las siguientes actividades de capacitación:

a) **Calidad y mejoras en la gestión de las organizaciones públicas:** *Calidad de Servicio al Público, Calidad en Atención al Público, Calidad de Servicio y Atención al Ciudadano, Atención al Ciudadano-paciente (para el área de Salud), Atención a Personas con Discapacidades, Introducción a la Innovación Pública, Sistemas de Gestión de Calidad, Taller Avanzado de Indicadores de Gestión (Medición de la Calidad), Formación de Auditores Internos, Técnicas de Diagnóstico Organizacional, Sensibilización en Reingeniería de Procesos, Sensibilización en Procesos de Cambio*<sup>89</sup>.

b) **Calidad en la atención al público con capacidades diferentes:** en noviembre de 2016, se sanciona en la provincia la Ley N.º 8935, cuyo artículo 3º dispone que las reparticiones estatales deben contar con al menos una persona capacitada en Lengua de Señas Argentinas en las dependencias con atención al público.

El IPAP, junto con las direcciones de Discapacidad (Ministerio de Desarrollo Social) y de Educación Especial (Ministerio de Educación), elaboró un programa sobre atención y acceso de las personas con discapacidad auditiva y visual a los servicios de las reparticiones públicas. Tuvo lugar en 2016, 2017, 2018 y, con algunas modificaciones, en 2022.

Con una duración de 75 horas, el programa concientizó y brindó herramientas sobre el uso de Lengua de Señas Argentina y técnicas para comunicarse con personas con ceguera o baja visión. La metodología teórico-práctica tuvo un enfoque relacional, teniendo en cuenta que los agentes capacitados debían lograr comunicarse con personas con este tipo de discapacidades. Por este motivo, el seguimiento y monitoreo de los participantes en el proceso de aprendizaje fue una prioridad.

Respecto de la experiencia, una de las participantes destaca:

*Pudimos aprender muchas cosas. En lo laboral, he podido aplicar lo aprendido; por ejemplo, en el caso de un niño, paciente sordomudo, aunque con algunas limitaciones porque el niño está aún en un proceso de aprendizaje y su mamá no maneja todavía la lengua de señas. Pero la comunicación fue bastante satisfactoria. Siento que necesito afianzar más mis habilidades. Creo que le faltaría al curso más cantidad de interacciones con personas discapacitadas; aportaría mucho ir a lugares donde podamos poner en práctica lo aprendido (por ejemplo, en la Escuela de Sordos o la Escuela Braille).*<sup>90</sup>

<sup>85</sup> Por solicitud de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información, desde julio de 2018, el IPAP incorporó las capacitaciones de la IDET al Plan Anual de Capacitaciones mediante la Disposición N.º 108/18.

<sup>86</sup> Programas completos en apéndices 68, 69, 70, 71, 72 y 73 respectivamente.

<sup>87</sup> Programas completos en apéndices 74, 75, 76, 77 y 78 respectivamente.

<sup>88</sup> Programas completos en apéndices 79, 80, 81, 82, 83 y 84 respectivamente.

<sup>89</sup> Programas completos en apéndices 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95 y 96 respectivamente.

<sup>90</sup> Doctora María Elisa Acuña, odontopediatra del Hospital del Niño Jesús. Comunicación personal.

## 6. ACTIVIDADES DESTINADAS A PROVEER LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA LA GESTIÓN ACTUALIZADA Y EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

A la vez que el IPAP trabajaba sobre los cursos y talleres mencionados anteriormente, comenzó a desarrollar una serie de capacitaciones que buscaron consolidar la eficiencia en el trabajo de las organizaciones públicas. Esas actividades se agrupan del modo siguiente:

a) **Gestión por Resultados:** a partir de 2012, la SEGPYP incorporó como objetivo de trabajo instalar en la agenda pública local la gestión por procesos orientada a resultados. El tema, que cobraba fuerza en el rumbo de las políticas públicas en el ámbito internacional, plantea incrementar la eficacia de las políticas del sector público y la responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

La SEGPYP gestionó la firma de un convenio entre el Gobierno de la Provincia y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para que este organismo brindase apoyo técnico y financiero para fortalecer la gestión por resultados a través de un programa específico. La asistencia se llevó a cabo entre los años 2012 y 2014.

*Se constituyeron equipos de trabajo conformados por consultores especializados en la temática y técnicos de distintas áreas del Gobierno provincial. Se elaboraron manuales metodológicos para planificación estratégica, operativa y de monitoreo y evaluación, que tenían como finalidad homogeneizar los conceptos de planificación, monitoreo y evaluación; es decir, que todas las áreas del Gobierno comenzaron a hablar un mismo idioma.<sup>91</sup>*

En este proceso, el IPAP asumió la responsabilidad de capacitar a los recursos humanos estatales, para lo cual requirió los servicios del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

La capacitación se destinó a tres niveles: secretarios de Estado, directores y técnicos. Alrededor de 100 integrantes trabajaron sobre gestión pública, coordinación, planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación<sup>92</sup>.

Una de las participantes comentó respecto al programa:

*Fueron muy importantes en el fortalecimiento de la gestión las capacitaciones realizadas tanto por técnicos como por funcionarios del área sobre planificación monitoreo y evaluación. Ayudaron a mejorar la utilización de estas herramientas imprescindibles para ordenar y darle un sentido a las actividades cotidianas así como para revisar aquellas inadecuadas a los objetivos institucionales y diseñar nuevas propuestas.<sup>93</sup>*

b) **Programa de Gestión de las Organizaciones:** en 2017, un nuevo programa se incorpora a la agenda del IPAP. Buscó crear un espacio de aprendizaje y reflexión sobre la función del Estado como generador de bienes y servicios públicos. En él co-braba relevancia la gestión por resultados de desarrollo y la toma de decisiones basadas en evidencias y estadísticas. Con una carga horaria de 80 horas reloj, se replicó todos los años hasta hoy e incluyó los siguientes tópicos: gestión pública, organizaciones públicas, coordinación interestatal e intersectorial, planificación estratégica, manejo de estadísticas, monitoreo y evaluación<sup>94</sup>. Los destinatarios fueron los mandos medios y técnicos de las distintas reparticiones, dos de los cuales consideraron lo siguiente:

*Soy un afortunado por poder haber realizado esta excelente capacitación en gestión en el año 2022. Para mí, fue muy importante y aplicable en mi ámbito laboral. Recalco la predisposición del personal del IPAP y el alto nivel de sus profesionales capacitadores. Estaré siempre agradecido y predispuesto a realizar nuevas capacitaciones en el IPAP.<sup>95</sup>*

---

<sup>91</sup> Licenciada Carolina Oliver, Directora de Planeamiento y Control de Gestión de la Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento. Comunicación personal.

<sup>92</sup> Programa completo en apéndice 97.

<sup>93</sup> Licenciada Gabriela González, Directora de Niñez, Adolescencia y Familia. Comunicación personal.

<sup>94</sup> Programa completo en apéndice 98.

<sup>95</sup> Doctor Marcelo Alejandro Villa, Director del Centro de Atención Primaria de Salud Delfín Gallo, perteneciente al Sistema Provincial de Salud (SIPROSA). Comunicación personal.

*La capacitación de la que he participado en el año 2022 fue una experiencia fantástica. La predisposición del personal del instituto para la personalizada y permanente atención a los cursantes, la organización y dinámica de los cursos, el contenido de éstos, los criterios evaluativos y la capacidad profesional y humana de los docentes, me situó en un espacio académico de muy cómoda y fluida participación.*

*Disfruté holgadamente de un lugar específico en la Administración Pública, que permitió no sólo compartir experiencias laborales y personal, sino también emitir libres opiniones y puntos de vista, aun de realidades comparables y evaluables, que fueron oídas sin prejuicios y en un total respeto y madurez democrática.*

*He potenciado el compromiso habitual del desempeño de la función en la tarea diaria, en el sentido de lo imprescindible que resultó, resulta y resultará capacitar y evaluar, como la oportunidad y posibilidad de continuar com-partiendo conocimientos, capacidades y habilidades para seguir apostando a brindar un servicio en la mejor calidad posible, desde la misión de un verdadero equipo y no desde un individualismo absurdo del que, aún hoy, muchos son intérpretes.<sup>96</sup>*

c) **Gestión de Proyectos con Financiamiento Externo<sup>97</sup>**: dictado a tres comisiones en 2018 y destinado a técnicos en el área de formulación y evaluación de proyectos de distintas dependencias, el curso fue coordinado por el licenciado Severo Cáceres Cano, directivo del Ministerio de Economía, y diseñado y dictado por personal directivo de la Unidad Ejecutora Provincial, ambos pertenecientes al Ministerio de Economía de Tucumán. A continuación se indica qué dijo una de las capacitadoras y una de los participantes con respecto a la formación:

*Se buscó brindar las herramientas adecuadas para la gestión de proyectos siguiendo la metodología de gestión de proyectos para resultados, es decir, con un enfoque en resultados y considerando los riesgos identificados a través de la aplicación de prácticas y herramientas probadas en la gestión de proyectos. Es la metodología que debe ser considerada al momento de formular y evaluar proyectos que busquen financiamiento a través de organismos multilaterales de crédito.*

*Tuvimos una devolución muy favorable por parte de los participantes, que manifestaron el interés por seguir capacitándose en la temática, además de recomendar a otros colegas la realización del curso. Mediante la modalidad de taller se pudo trabajar en clase los conceptos teóricos llevándolos a casos prácticos de la actividad cotidiana de los participantes que luego siguieron trabajando en sus ámbitos laborales.<sup>98</sup>*

*Mi participación en la capacitación me permitió realizar una experiencia muy positiva, que fortaleció mis conocimientos como técnico territorial, ejercitando una mirada más crítica sobre los procesos de elaboración de proyectos comunitarios. A lo largo del tiempo, pude hacer una aplicación práctica de los contenidos y herramientas aprendidos (Matriz de Stakeholders, Matriz de Resultados y Matriz Paquete de Trabajo), a fin de colaborar en la elaboración de proyectos de impacto comunitario, que se articulan desde mi dirección.<sup>99</sup>*

d) **Programa Modelo de Naciones Unidas. Agenda 2030<sup>100</sup>**. Este novedoso programa se implementó en 2018. Destinado a empleados de distintos niveles de la Administración Pública, tuvo como objetivo principal realizar un modelo simulado de Naciones Unidas. La particularidad del programa estuvo dada por haber establecido como agenda de trabajo los postulados de la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) en la planificación y desenvolvimiento del sector público provincial.

El programa buscó interpelar al agente público en su rol de planificador e implementador de políticas públicas, en el marco de acuerdos globales que requerían indefectiblemente de la adaptación de los ODS a la realidad local. Se tomaron en cuenta tres objetivos para acotar el universo de investigación: poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo (ODS 1), promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sustentable, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (ODS 8) y reducir la desigualdad en los

---

<sup>96</sup> CPN Julio César Molina, Jefe de Deuda Pública, Contaduría General de la Provincia. Comunicación personal.

<sup>97</sup> Programa completo en apéndice 99.

<sup>98</sup> Licenciada María Florencia Tenuta Ciale, capacitadora del programa, analista de proyectos, Unidad Ejecutora Provincial, Ministerio de Economía. Comunicación personal.

<sup>99</sup> Licenciada Marina del V. Castro, técnica de equipo territorial, Secretaría de Articulación Territorial y Desarrollo Local (Ministerio de Desarrollo Social). Comunicación personal.

<sup>100</sup> Programa completo en apéndice 100.

países y entre ellos (ODS 10). Tales objetivos se convirtieron en tópicos de investigación y debate para las negociaciones y los acuerdos entre cada una de las delegaciones participantes del simulacro.

Sobre la experiencia, los testimonios destacan lo siguiente:

*El programa fue una experiencia de capacitación innovadora para los agentes de la Administración Pública porque salió de los cánones habituales con los que cuenta una capacitación áulica y les permitió a los participantes poder hacer uso de un espacio, estratégicamente generado, para el involucramiento activo desde el proceso de investigación hasta el desarrollo del simulacro. Aún más, en este espacio quedaron al descubierto cuáles fueron las habilidades y fortalezas que fueron adquiriendo y las capacidades a la hora de enfrentarse con distintos puntos de vista o distintas maneras de llevar a cabo un plan de acción.<sup>101</sup>*

*Aprender a debatir desde una posición que me permita ser ecuánime y sin apasionamiento, detectar cuándo la discusión entra en un callejón sin salida para buscar otro derrotero, identificar los «miedos» ante la interpelación de terceros, aprender a escuchar, tomar distancia de los problemas para verlos con mayor claridad, fueron algunos de los aprendizajes de esta capacitación.<sup>102</sup>*

e) **Planificación y Gestión:** *Temas de Control de Gestión, Planificación Estratégica, Planificación Estratégica y Control de Gestión, Planificación y Control de la Gestión, Herramientas de Planificación para la Gestión y Coordinación Interestatal e Intersectorial<sup>103</sup>.*

## V. CAPACITACIONES ESPECIALMENTE DIRECCIONADAS

Este capítulo recoge algunas – a título ejemplificativo- de las capacitaciones que el IPAP realizó por solicitud de instituciones específicas y sólo para ellas. A diferencia de capítulos anteriores, aquí se ordenan por institución y año. Siguiendo ese orden, fueron las siguientes:

a) **Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia.** Entre 2008 y 2009, el IPAP realizó tres capacitaciones sobre contenidos propios de esta área: *Prevención y Abordaje de Violencia de Género, Proceso Metodológico de Abordaje Territorial y Abordaje a Menores en Conflicto con la Ley<sup>104</sup>.*

b) **Instituto Provincial de Lucha contra el Alcoholismo (IPLA).** En 2009, los mandos altos y medios realizaron un curso y un taller. El curso *Trabajo en Equipo* generó la apreciación siguiente de parte de uno de los participantes:

*Ayudó muchísimo al instituto. Nosotros, históricamente, tenemos el problema –que se agudiza cada tanto– de la diferencia y, a veces, división, entre el cuerpo de fiscalización y el sector administrativo. Son tareas y perfiles muy distintos... Y la capacitación nos ayudó a entender cómo se complementan las tareas. Que el trabajo de unos no podrá ser eficiente ni tendrá utilidad sin el trabajo de los otros.<sup>105</sup>*

Por su parte, el *Taller sobre Misión y Valores<sup>106</sup>* tuvo como producto final la redefinición de la misión y visión del organismo, explicada aquí a través de uno de los participantes:

---

<sup>101</sup> Licenciada Giselle Pisano, asistente de capacitación del programa de la Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento. Comunicación personal.

<sup>102</sup> Licenciada Patricia Jallil, asesora técnica de la Secretaría de Medio Ambiente, participante del programa. Comunicación personal.

<sup>103</sup> Programas completos en apéndices 101, 102, 103, 104, 105 y 106 respectivamente.

<sup>104</sup> Programas completos en apéndices 107, 108 y 109 respectivamente.

<sup>105</sup> Patricia Molina de Cortez, encargada de la Oficina de Personal del IPLA. Comunicación personal.

<sup>106</sup> Programa completo en apéndice 110.

*El taller marcó un hito fundamental en la institución, porque nos obligó a hacernos preguntas clave sobre la tarea que veníamos desarrollando hasta el presente. ¿Qué éramos? ¿Un organismo de represión, de prevención, de recaudación? [...] Tener una sola y misma mirada fue la riqueza fundamental que nos dejó el curso.<sup>107</sup>*

c) **Ente Cultural Tucumán.** En 2010, se realizó el curso *Historia Cultural de Tucumán*<sup>108</sup>, destinado al personal del Museo Provincial de Bella Artes Timoteo Navarro, y que luego se hizo extensivo a otros museos dependientes del Ente.

d) **Programa Integrado de Salud (PRIS)**<sup>109</sup>. Implementado durante 2011, 2012 y 2013 a 450 agentes del área de Salud, incluyó los siguientes temas: trabajo en equipo, comunicación y atención al ciudadano-paciente, diagnóstico de problemas y planificación estratégica y herramientas informáticas.

Esta experiencia fue relevante porque se ensayó por primera vez una técnica de evaluación de impacto de la capacitación. Se pretendía indagar qué cambios producía, en qué magnitud y en qué aspectos, y con ello, en qué medida se cumplían los objetivos planteados inicialmente. Interesaba identificar la transferencia de los contenidos al puesto de trabajo a través de la valoración de los resultados de desempeño, aprendizaje y percepción.

En las jornadas previas al comienzo de la capacitación, se registraron diferentes indicadores y se definió un grupo control. Al término de la cursada, se procedió a medir los resultados. Mediante la comparación con el grupo control, fue posible registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas). Se sistematizó e identificó a los actores involucrados y su influencia en los resultados, y se estudió la articulación interinstitucional. Luego se elaboraron propuestas de actividades para medir la eficiencia. Todo ello con la debida devolución a la conducción del área.

En cuanto al propio IPAP, se obtuvieron importantes datos cualitativos y cuantitativos sobre la pertinencia de las herramientas brindadas en las capacitaciones, los que permitieron evaluar lo realizado, con vistas a futuros diseños.

e) **Instituto de Maternidad y Ginecología Nuestra Señora de las Mercedes.** En 2013, se realizó la capacitación *Atención al Ciudadano Paciente*, destinada al personal de Admisión al Paciente, que informa y guía a pacientes y familiares de éstos sobre diferentes trámites o consultas. El objetivo era desarrollar competencias de comunicación eficaz, aprender a resolver situaciones conflictivas y conocer los protocolos a seguir según los trámites a realizar. Se capacitaron a 83 agentes públicos, una de los cuales opina:

*La capacitación que se nos brindó desde el IPAP fue como una profesionalización de un servicio: conocer y aprender cómo se debe orientar a las personas que llegan requiriendo información general o un servicio determinado. Como anfitriones de ese público (los ciudadano-pacientes), aprendimos que no era suficiente con ser amables, había que tratar de ponerse en el lugar de ese otro que llega con sus miedos, necesidades e incertidumbres. Y nosotros éramos el primer contacto. Orientarlo en lo que buscaba, con precisión y eficiencia, era una manera de generarle seguridad. [Es necesario tener] empatía, respeto, comprensión, actitud de tolerancia y falta de prejuicios para favorecer una comunicación efectiva [...]. El curso fue todo un aprendizaje para nuestro desempeño profesional.<sup>110</sup>*

Cabe señalar que la denominación *ciudadano paciente* no es antojadiza, por el contrario, responde a que la SEP considera que el empleado público es un servidor del ciudadano y que a él van dirigidos todos los esfuerzos de la actividad estatal. Esa es la visión que trasmite en todas sus actividades de capacitación, asistencia técnica y asesoramiento o interacción con los organismos gubernamentales. Por ello, abandonó definitivamente los términos *atención al cliente o atención al público*.

Por otro lado, en 2019, se implementó la capacitación *Gestión y Resolución de Conflictos en las Organizaciones de Salud*<sup>111</sup>, destinada a jefes de áreas de esa misma institución.

---

<sup>107</sup> Doctora Cecilia Liendo, directora de Despacho del IPLA. Comunicación personal.

<sup>108</sup> Programa completo en apéndice 111.

<sup>109</sup> Programa completo en apéndice 112.

<sup>110</sup> Carolina Laura Bulacio, anfitriona hospitalaria. Instituto de Maternidad y Ginecología Nuestra Señora de las Mercedes. Comunicación personal.

<sup>111</sup> Programa completo en apéndice 113.

El objetivo fue brindar conocimientos sobre técnicas y actitudes que contribuyeran a generar acuerdos razonables, pensamiento estratégico y el cultivo de las relaciones interpersonales en ámbitos favorables y positivos.

En los encuentros, desarrollados en módulos teóricos y prácticos, los participantes negociaron la resolución de conflictos a partir de distintos casos, luego realizaron un análisis de esa tarea y la articularon con los conocimientos teóricos. Las capacitadoras reflexionan así sobre el proceso:

*Nuestra experiencia, como capacitadoras, en el Instituto de Maternidad, y con esta temática, fue estimulante y movilizadora. Esta institución es particular y especial. La urgencia, el dolor y el miedo del paciente que se acerca a solicitar un servicio generan tensiones no sólo en los espacios abocados a la recepción del público, sino que atraviesa todas las otras áreas de la repartición, con distintos niveles de repercusión. Se trata de un contexto especial, habitado por personas caldeadas desde lo emocional, lo que no dejó de impactar en nosotras, en nuestro rol de capacitadoras.*

*Una primera reunión con los jefes de distintas áreas nos permitió visualizar un mapa de los conflictos instalados, tanto externos (con los pacientes y sus familiares) como intrainstitucionales. Teníamos que plantearnos cómo estos últimos se reflejaban en el manejo de las respuestas al público. Porque parte importante de la instalación de un buen servicio al ciudadano tiene que ver con el clima de satisfacción que se viva en el propio espacio laboral. Por eso, era necesario generar un espacio para reconocer los problemas latentes y manifiestos y buscar las herramientas necesarias para abordarlos.*

*El contacto con los responsables de áreas nos permitió abrir un diálogo franco para poder visualizar de qué conflictos se trataba, la exposición de reclamos y quejas mutuas y cómo una cadena de estos reclamos y quejas podían repercutir en toda la institución.*

*Esto fue de gran utilidad para la superioridad, ya que le brindó información útil para gestionar mejoras en los procesos, que muchas veces eran sencillas y prácticas (reprogramar horarios superpuestos, reformular agendas, etc.).*

*Este espacio de diálogo nos permitió trabajar desde casos reales y no desde la temática conceptual que podríamos haber llevado elaborada. Algunos de los temas previstos se profundizaron más que otros. Hubo que reformular las propuestas a través de lo que nos llegaba como devolución.*

*Cumplimos y superamos muchos de los objetivos propuestos inicialmente, siendo conscientes de que se trataba de una sensibilización y aproximación al abordaje de los conflictos. Una tarea más a fondo implicaría una profundización y una continuidad en el tiempo, que queda como un desafío para las ofertas de capacitación del IPAP.<sup>112</sup>*

**f) Capacitación a Responsables de Administración de Personal (RAP).** Realizada desde mayo a noviembre de 2013, tuvo por objetivo promover el paso de un paradigma reducido al control del personal a otro basado, además, en la promoción y desarrollo de los recursos humanos del Estado.

Tras una jornada de tiempo completo con los agentes RAP, se decidió encarar una experiencia dinámica, distinta de los formatos clásicos de capacitación: una *comunidad de práctica para RAP*<sup>113</sup>. Se partió de que el intercambio de ideas y de experiencias es también una forma de adquirir conocimientos y de validar herramientas y habilidades.

Participaron 75 responsables de administración de personal de distintas reparticiones, contó con una carga horaria de 80 horas, incluyó charlas y ponencias de referentes externos e internos sobre temas propios de la función y abrió debates para estandarizar criterios de trabajo.

Se reflexionó sobre las herramientas tecnológicas, normativas y administrativas y las personas necesarias en el puesto laboral, y también sobre el lugar y función de los recursos humanos frente a los nuevos desafíos que deben afrontar hoy las organizaciones públicas.

Como resultado se elaboró el *Manual de Inducción para Ingresantes a la Administración Pública* que buscó facilitar la inserción y socialización del ingresante al Estado y dar a conocer la información, documentación y prácticas que permitieran una tarea más eficiente de los jefes de personal.

*La comunidad de práctica fue una experiencia de gran valor para el desempeño de la función porque nos permitió pensar en conjunto temas cotidianos que nos surgían (y que continúan surgiendo) en la gestión diaria de nuestro puesto de trabajo [...] El manual fue, en su momento, de gran utilidad en las situaciones de inducción*

<sup>112</sup> Doctora Viviana Grossman y licenciada Eugenia Schabas, docentes a cargo de la capacitación. Comunicación personal.

<sup>113</sup> Programa completo en apéndice 114.

que se presentaban, pero como las normativas cambian a un ritmo vertiginoso, muchos datos quedaron desactualizados al día de hoy, por lo que habría que hacer periódicas puestas al día de la nueva legislación que vaya surgiendo.<sup>114</sup>

g) **Hospital General de Agudos Eva Perón.** En el año 2013, el IPAP encaró una tarea hasta entonces inédita en su trayectoria: capacitar al personal de todos los niveles de este centro sanitario, que aún no había comenzado a funcionar.

Estaba previsto que el también llamado Hospital del Este, ubicado en Banda del Río Salí, pondría énfasis en la atención materno-infantil y que tendría capacidad para atender el 20% del total de los partos que se producían en la provincia. Provisto de innovadores servicios de información para la gestión de pacientes y el registro de los procesos asistenciales, contaría con áreas destinadas a reuniones técnicas de docencia interna y a la promoción de eventos científicos y culturales. El nuevo hospital trabajaría en red con un modelo de gestión por procesos centrados en la satisfacción del ciudadano. El plantel a capacitar estaba compuesto por 530 personas: 380 destinadas a tareas asistenciales y 150 en funciones no asistenciales.

A partir del trabajo conjunto entre el IPAP y la Dirección del Hospital se elaboró un programa de formación<sup>115</sup> que se llevaría adelante entre marzo y mayo de 2013, antes de la apertura, y que se centró en la temática de gestión por procesos orientada a resultados. En un primer momento, estuvo destinado a los jefes o directores de áreas, que, en un segundo momento, capacitaron, con asistencia del personal de la Dirección de Modernización de la SEP, al personal de todos los servicios, distribuido en 22 comisiones.

Años después de la experiencia, la ex Directora del Hospital recuerda:

*Encarar la capacitación para el Hospital Eva Perón era todo un desafío, dada la dimensión de esta nueva institución pública de nivel III de complejidad y el hecho de que el 90% de los recursos humanos que se incorporaban no tenían antecedentes en el Sistema Provincial de Salud [...]. La temática programada fue la apropiada. Hoy, a cinco años de inaugurado el hospital, se observa que las metas se han cumplido con reingeniería de los procesos, con 13 servicios certificados en Normas ISO 9001-2015. Se implementó lo aprendido en la práctica diaria con resultados satisfactorios en los distintos indicadores.*<sup>116</sup>

h) **Instituto de Previsión y Seguridad Social de Tucumán (IPSST).** Durante 2016, 2017 y 2018 se realizaron de manera intensiva los siguientes talleres: *Capacitación Institucional* (para gerentes y directivos), *Identificación Institucional* (para todo el personal del instituto) y *Especialización Sobre el Rol de Orientador al Afiliado* (para el personal que desempeñaba esa función)<sup>117</sup>.

En esta misma institución, el IPAP monitoreó el programa de capacitación *Área de Beneficiarios: Generadora de Proyectos*, a cargo del personal directivo del instituto. Sobre el aporte del IPAP, el Gerente de Beneficiarios sostiene:

*El aporte del IPAP para la realización de esta actividad fue valiosa en varios sentidos: 1) la planificación del curso por parte de los profesionales del IPAP, 2) la colaboración de los formadores que complementaron y potenciaron significativamente los contenidos en los temas específicos de liderazgo y trabajo de equipo, 3) la colaboración en la logística del dictado, 4) jerarquización del curso al certificar la capacitación.*<sup>118</sup>

i) **Atención a Públicos en Museos en el marco del Bicentenario.** Durante 2016, año del Bicentenario de la Independencia Argentina, el IPAP colaboró intensivamente con sus recursos humanos en el amplio programa de actividades y actos que organizó el Ente del Bicentenario 2016 del Gobierno de la Provincia.

De manera específica, a solicitud del Ente de Cultura, organizó un curso-taller<sup>119</sup> intensivo de 48 horas, del que participaron empleados de todos los museos provinciales.

<sup>114</sup> Licenciada Romina Rodríguez Leal, Responsable de Administración de Personal de la Secretaría de MIPyME y Empleo (Ministerio de Desarrollo Productivo). Comunicación personal.

<sup>115</sup> Programa completo en apéndice 115.

<sup>116</sup> Doctora Elizabeth Ávila, directora del Hospital Eva Perón. Comunicación personal.

<sup>117</sup> Programa completo en apéndice 116.

<sup>118</sup> CPN Ángel Magro, Gerente de Beneficiarios, IPSST. Comunicación personal.

<sup>119</sup> Programa completo en apéndice 117.

*La capacitación fue valiosísima. Tenemos pocas oportunidades de encontrarnos con gente que trabaja en otros museos [...]. En Tucumán hay una variedad de instituciones en el rubro: museos privados, nacionales, provinciales, municipales, universitarios, religiosos. Y, generalmente, no conocemos el patrimonio y la actividad que realizan los otros. El curso nos sirvió para descubrir que nos complementábamos de una manera que no nos imaginábamos. Los contenidos sobre historia de Tucumán fueron muy útiles porque nos permitieron contextualizar adecuadamente el patrimonio que se exhibe en nuestros museos y poder relacionarlo con el existente en otros. Fue una preparación magnífica para recibir al gran contingente de turistas que nos visitó ese año.*<sup>120</sup>

Por otro lado, en conjunto con el Ente de Turismo, el IPAP organizó capacitaciones destinadas a trabajadores de esa área y a agentes integrantes de la Patrulla Urbana de la Policía de Tucumán, ya que se preveía que estuvieran en contacto con el alto porcentaje de visitantes externos que arribarían a la ciudad durante los festejos del Bicentenario. Todos ellos fueron capacitados en técnicas de atención a los visitantes e información turística, geográfica, histórica, productiva y social de Tucumán.

## **VI. EL DESAFÍO DE LA RECONVERSIÓN**

El impacto de la pandemia por la COVID-19 afectó, como sabemos, a todo el planeta y también a la vida cotidiana de todos y cada uno. El Estado, en todos sus niveles, se vio urgido a redefinir sus estrategias de gobierno al encontrar afectados sus habituales espacios y canales de gestión<sup>121</sup>.

El IPAP, como organismo inserto en la estructura estatal, no escapó a esta lógica. La práctica de convocar en marzo a los directores de la Administración Pública para presentarles el Plan Anual de Capacitaciones y recibir

---

<sup>120</sup> María Rosa Ibáñez, encargada del Museo Histórico Provincial Nicolás Avellaneda. Comunicación personal.

<sup>121</sup> En *El Estado después de la pandemia covid-19*, Oscar Oszlak (2020) señala que «la gestión de la crisis mostró la centralidad del Estado como actor fundamental para enfrentar los múltiples desafíos e intentar resolver o mitigar algunos de sus impactos. Para ello, los estados debieron desplegar –en tiempos realmente apremiantes– todos sus recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles».

sus sugerencias y solicitudes se vio truncada. El 19 de marzo de 2020, el Presidente de la Nación decreta la implementación del «aislamiento social, preventivo y obligatorio» para todo el territorio nacional<sup>122</sup>. Para cuatro días después estaba previsto el inicio de la primera actividad de capacitación, en modalidad presencial.

Había que adaptar todo lo programado a las nuevas circunstancias. La totalidad de las actividades estaba diseñada en modalidad presencial, y era imposible implementarla en esa coyuntura. No se trataba de postergar o de reprogramar para cuando la situación permitiera realizar lo planificado; había que garantizar el derecho del agente público a capacitarse.

El reto entonces tenía tres aristas: reconvertir la modalidad, afrontar el cambio de contexto y aprender a habitar el espacio virtual.

La respuesta inmediata pasaba por adquirir y apropiarse de habilidades y saberes tecnológicos que permitieran transformar los formatos durante la marcha. Esto afectaba a los integrantes del IPAP, a los capacitadores y a los empleados públicos que, en general, no poseían prácticas digitales continuas y permanentes, y mucho menos aplicadas a los requerimientos laborales.

Era necesario diseñar estrategias que acompañaran a los agentes públicos con esas habilidades tecnológicas, deficiente conectividad e incierta disponibilidad de los equipamientos en sus hogares. Esas estrategias resultaban imprescindibles para aprender a habitar el espacio virtual, es decir, esos «lugares» en que se interactúa, se enseña y se aprende sin la necesidad de estar físicamente presente en ellos. Esta dificultad se transformó después en uno de los más importantes aprendizajes.

Además, la transformación del formato conllevó clarificar la naturaleza y características de la modalidad que debía adoptarse:

*Lo que se vivió, al empezar a transitar la pandemia, no consistió en un modelo sistematizado de «educación a distancia», sino más bien en acciones que hubo que improvisar sobre la marcha, lo que algunos autores llaman «educación en emergencia». En esta pedagogía de emergencia, la parte humana y actitudinal fue una necesidad a la hora de afrontar el reto que vivimos, tanto capacitadores como capacitandos, basándonos en la flexibilidad y la empatía mutua.*<sup>123</sup>

Las estrategias para acompañar a los agentes públicos debían tener en cuenta sus habilidades en el uso de la tecnología, su conectividad y la disponibilidad de equipos en sus hogares:

*Éramos conscientes de que la virtualidad, si bien nos posibilitaba acercar distancias, también podía generar exclusiones al limitar el acceso a las instancias tecnológicas. La entrada al mundo virtual se presentaba problemática para quienes, hasta el momento, habían realizado sus experiencias de capacitaciones exclusivamente de manera presencial.*

*La falta de recursos tecnológicos o la necesidad de compartir los que se poseían con los otros integrantes del grupo familiar, la limitada capacidad de almacenamiento en los dispositivos (en especial, los celulares), la dificultad para aprehender los procesos recurrentes (ingreso, identificación de la capacitación, participación en foros, descarga y subida de archivos), la conexión a través de los datos móviles... eran algunos de los problemas más comunes que se presentaban.*

*Los correos electrónicos, las videollamadas, los whatsapps fueron los primeros instrumentos utilizados, mientras, simultáneamente, se diseñaban herramientas que posibilitaran el desarrollo de las destrezas necesarias para el acceso al mundo virtual.*<sup>124</sup>

La elaboración de tutoriales que orientaran y guiaran a los capacitandos se reveló como una prioridad manifiesta:

*Comenzamos diseñando instructivos de Word para orientar el paso a paso hacia los espacios virtuales; diseñamos PPT; elaboramos videos donde explicábamos cómo ingresar por primera vez a la plataforma, tanto desde la PC como del celular, cómo bajar aplicaciones al celular, cómo visualizar contenidos, participar en foros, realizar tareas, adjuntar archivos, etc. En este proceso utilizamos todos los canales de comunicación disponibles.*

---

<sup>122</sup> Decreto Nacional N.º 297 del 19 de marzo de 2020.

<sup>123</sup> Lic. María Cecilia López, asesora pedagógica del IPAP. Comunicación personal.

<sup>124</sup> Lic. Silvana Morgado, referente tecnológico del IPAP. Comunicación personal.

*El aprendizaje y la interacción tanto entre los integrantes del IPAP como con los alumnos, en un primer momento, no tenían horarios. Nos sentíamos desbordados por las urgencias. Pero, poco a poco, la experiencia se fue transformando en fortaleza adquirida.*<sup>125</sup>

La reconversión a la modalidad virtual obligó a reestructurar algunos tópicos referentes a las estrategias a desarrollar. El IPAP debía repensar las metodologías y los contenidos que estaban programados para dictarse en modalidad presencial.

*Los equipos de trabajo en que estábamos subdivididos en lo organizativo comenzamos a revisar programas y a debatir criterios de implementación. Si bien los objetivos no variaron considerablemente en lo referido a contenidos conceptuales, nuestros esfuerzos se direccionaron a generar una retroalimentación que nos permitiera monitorear si esos contenidos eran adecuadamente expresados y comprendidos para cumplir los objetivos del cursado.*

*Debíamos tomar en cuenta varios interrogantes que teníamos que dilucidar para poner pautas claras en nuestro accionar en la búsqueda de resultados satisfactorios: ¿Con qué herramientas informáticas cuentan nuestros agentes públicos en sus hogares? ¿Tendrán conexión estable y qué hacemos si la conexión se interrumpe en el transcurso de una clase o de una evaluación? ¿Qué días y horarios podían destinarse a la capacitación? ¿Cómo afrontar las medidas correctivas frente a los imprevistos que surjan en la marcha? ¿Cuáles serían los mejores canales de comunicación, tanto con los alumnos como con el equipo de trabajo y los docentes, en tareas que exigían un cierto grado de inmediatez?*

*El requerimiento de la capacitación iba a ser otro, y con él, las expectativas de logro. Y esto nos llevaba, de nuevo, al principio: había que repensar los objetivos de la capacitación.*<sup>126</sup>

Este replanteo de los objetivos marcó un punto de inflexión en la misión y visión que el instituto tenía sobre sí mismo. ¿Cómo «capacitar, actualizar, especializar, formar y desarrollar los recursos humanos requeridos por el sector público»<sup>127</sup> en este contexto?

Esta «humanización» de la capacitación implicaba no perder de vista que la actividad debía adaptarse a las condiciones y el contexto del agente público, y no al revés. Y también hacía necesario responder a las nuevas demandas que no tenían que ver con lo estrictamente académico, sino con las tensiones contextuales de la persona que se estaba capacitando.

*Tomamos conciencia de que un Estado que no cuida a su gente, está desvirtuando en su capital más importante. Lo que sostuvo incondicionalmente la capacitación fue la decisión de monitorear de manera personalizada al estudiante: si no participaba, preguntarle por qué no lo hacía; si presentaba inconvenientes, intentar solucionarlos en el momento (aunque sea fin de semana); si se demoraba en la entrega del trabajo práctico, encarar la charla motivacional adecuada que le permitiera seguir adelante y visualizarse con su certificado de finalización del curso. Nos posicionamos desde otra perspectiva y resultó imprescindible ser flexibles con los plazos de cumplimiento de las actividades previstas y profundizar en el acompañamiento de tutoría. Manteniendo una actitud de empatía y de visualización del cumplimiento de nuestros objetivos, se planteaba la necesidad de extender una o dos semanas algunos de los cursos; en otros casos, dar dos recuperatorios, o sumar clases de apoyo o tutorías virtuales, grabar siempre las clases sincrónicas para que pudieran ser vistas en diferido, iniciar las clases masivas en el canal de Youtube hasta que el alumno se acomodase a la plataforma, hacer clases de devoluciones de manera individual, etc.*<sup>128</sup>

La asistencia de capacitación se fue transformando en tutoría y acompañamiento. El objetivo de la capacitación también tenía que ver con el «bienestar» que había que generar para que el agente público que optaba por capacitarse en esas circunstancias, lo hiciera en un clima de empatía y comprensión. El qué y el cómo de la capacitación eran una unidad indisoluble.

---

<sup>125</sup> Dra. María Victoria Barbagallo, asistente tecnológica de la Diplomatura del IPAP. Comunicación personal.

<sup>126</sup> Licenciada Pamela Martín, capacitadora del IPAP. Comunicación personal.

<sup>127</sup> Artículo 2° de la Ley N.° 3965 de creación del IPAP.

<sup>128</sup> Licenciada Pamela Martín, capacitadora del IPAP. Comunicación personal.

Desde esta perspectiva, ¿cómo debía diseñarse una oferta de capacitación útil y atractiva que no representara una carga y sí una nueva oportunidad de aprendizaje?:

*Como docente, fue un gran desafío poder pensar y diseñar los programas de capacitaciones en este nuevo escenario, donde había muchas variables que no se habían considerado y que no las teníamos incorporadas. Fue todo un desafío poder pensar qué contenidos le iban a servir a los alumnos para poder implementar en el nuevo escenario de sus áreas de trabajo. Una primera variable a tener en cuenta era la sensación de incertidumbre como algo que atravesaba no solamente las capacitaciones, sino a la sociedad en general, y no sólo a nivel sanitario, sino a nivel de toda nuestra vida.*

*Otra variable a tener presente era el nuevo enfoque desde el que había que abordar los contenidos. Por ejemplo, yo, que siempre dicto capacitaciones sobre trabajo en equipo, tuve que incorporar en los contenidos los procesos de comunicación en el WhatsApp, en los correos electrónicos, en Internet; distinguir cuáles eran los más adecuados, según las situaciones del trabajo remoto, como coordinar equipos de trabajo desde la distancia.*

*Los foros fueron un espacio fundamental para aprehender estos contenidos nuevos. La posibilidad de interacción, planteos de dudas e inquietudes, como también la búsqueda de resolución de situaciones laborales inéditas.*

*Creo que, globalmente, los objetivos se cumplieron, es decir, la capacitación se reveló como una herramienta útil para el desarrollo de habilidades laborales.*

*Y creo que el formato y las metodologías utilizadas resultaron «amigables» para los participantes. Recuerdo, en particular, la devolución de una alumna, empleada de la Dirección General de Rentas. Ella nos contaba que tenía una vasta experiencia en capacitaciones virtuales, por lo que el cambio de modalidad de las capacitaciones del IPAP no le resultó dificultoso. Pero destacó como nota distintiva de esta experiencia el «acompañamiento» que sintió por parte del instituto a través de sus docentes y asistentes, que habían sabido crear un espacio común, en el que se podían compartir los problemas –que eran comunes– y las angustias –que también eran comunes–. Nos comentaba que este espacio no sólo le permitió plantear las situaciones que sentía que no podía resolver, sino que también le permitió enriquecerse con la experiencia de los otros en la búsqueda de soluciones similares.<sup>129</sup>*

Como se observa, la reconversión en que se vio inmerso el IPAP no sólo implicó las modalidades, estrategias y aspectos operativos, también influyó en el aspecto actitudinal de sus integrantes. La adquisición de nuevas habilidades fue transformando los roles tradicionales de los puestos laborales. Las capacidades tecnológicas y la asunción de funciones de tutorado fueron los aspectos más destacados en este nuevo perfil del asistente de capacitación:

*La transformación de las capacitaciones que brindaba el IPAP de modo presencial supuso un gran esfuerzo en tanto la virtualidad nos colocaba frente a nuevos desafíos pedagógicos.*

*El modo tradicional de la enseñanza presencial pone el énfasis en el que enseña, en la /el docente: su carisma, su conocimiento y su capacidad de seducir y mantener atentos a los y las estudiantes. En cambio, la virtualidad supone una centralidad diferente; en el proceso de enseñanza-aprendizaje virtual tiene una mayor centralidad la persona del estudiante, que debe ser guiada por docentes que, además de manejar el tema del que se trate, deben ser capaces de preparar materiales adecuados para incentivar un trayecto que se realiza fuera del espacio áulico y que, por lo tanto, requiere de motivación y orientación permanente.*

*Esto supuso para los capacitadores del IPAP el manejo de una serie de herramientas que poco a poco fueron siendo incorporadas a los materiales de enseñanza. Significó también el armado de presentaciones y documentos que contaran con un diseño atractivo y sencillo como forma de incentivar la lectura, así como también de videos que, como mucho en treinta minutos, pudieran brindar las claves para la comprensión de textos más complejos. Párrafo aparte fueron las evaluaciones y la dificultad de realizarlas de modo riguroso y, a la vez, compatible con el escenario virtual.*

*Más allá de todo eso, fue necesario realizar un seguimiento a las y los alumnos para ayudarlos a cumplir ordenadamente un trayecto que podían realizar desde sus casas y en cualquier momento, pero que sí o sí suponía una dedicación especial. Confirmar fechas, devolver consultas en tiempo y forma, a veces responder*

---

<sup>129</sup> Licenciada Marcela Leoni Puebla, capacitadora del IPAP. Comunicación personal.

cuestiones individuales fueron tareas que, además, en los casos en que no contaban con un equipo para esto, nos convirtió a asistentes y capacitadores en tutores.

En definitiva, se trató de un proceso tremendamente complejo que fue realizado gracias a la gran responsabilidad del equipo, pero que, por supuesto, aún hoy estamos perfeccionando.<sup>130</sup>

Como en todo proceso comunicacional, fue fundamental medir el *feedback* de estos esfuerzos emprendidos ¿El IPAP estaba realmente generando un espacio que posibilitara a los agentes públicos continuar, en el nuevo contexto, sus actividades de capacitación? ¿La nueva modalidad impactaba de manera positiva y satisfactoria en el logro de los objetivos perseguidos? ¿Cuál fue la mirada de nuestros alumnos sobre todo este proceso? Las siguientes son algunas de las opiniones que recogía la encuesta de satisfacción de los alumnos de la Diplomatura del año 2021:

*La experiencia virtual con los docentes fue enriquecedora, cada preocupación o duda siempre fue resuelta.*

*La organización y logística fueron excelentes [...]. El acompañamiento del área técnica del IPAP en cuestiones referidas a comunicaciones, fechas, horarios y plazos fue el óptimo.*

*La organización, en este tiempo especial, es lo mejor que tiene el IPAP, realmente están a la vanguardia. Desde un primer momento se dio solución a absolutamente todas nuestras necesidades y dudas; el trato fue amable y cordial en todo momento, con disposición y premura para apoyarnos en este nuevo transitar.*

*Es de destacar el esfuerzo de los docentes y el equipo técnico del IPAP al llevar a cabo esta primera diplomatura desde lo virtual, con lo complejo que, seguramente, fue adaptarla a este formato en tan corto tiempo.*

*Fue un año complejo, sin duda, pero la gran labor de equipo que desarrolló el IPAP quedó demostrada en esta primera generación de diplomaturas virtuales, lo que seguramente marcará un antes y después en ustedes y nosotros.<sup>131</sup>*

Por su parte, los participantes de otras capacitaciones, con una duración menos extensa, resaltaban estos aspectos de la tarea emprendida:

*El IPAP puso a disposición de los empleados públicos las herramientas necesarias para que la capacitación siga llegando a cada uno de ellos... La plataforma que eligió para desarrollar los cursos permitió un acceso fácil para todos, lo que permitió que los empleados públicos que por ahí no poseían los conocimientos digitales suficientes pudieran desenvolverse sin problemas.<sup>132</sup>*

*La pandemia nos enfrentó a nuevos desafíos, entre ellos, la utilización de nuevas herramientas tecnológicas. En ese marco de incertidumbre que está-bamos atravesando, debo resaltar el apoyo y acompañamiento incondicionales del equipo de profesionales, la humanidad y la empatía de cada profesor, tutor y administrativos del Instituto Provincial de la Administración Pública; la comunicación en tiempo real, tanto en el campus virtual como a través de los canales de comunicación utilizados (videoconferencias, zoom y otros). Las ofertas académicas brindadas fueron pensadas para el momento, entre ellas, deseo destacar el curso Herramientas Para Liderar Equipos de Trabajo en Época de Crisis, que me ayudó a potenciar y generar habilidades, tanto en lo personal como en lo laboral.<sup>133</sup>*

## **RECONVERTIR PROGRAMAS Y OFERTAS EN EL NUEVO CONTEXTO**

---

<sup>130</sup> Doctora María Gabriela González, capacitadora del IPAP. Comunicación personal.

<sup>131</sup> Fuente: SIGEA, Sistema de Gestión Académica, IPAP, Tucumán.

<sup>132</sup> Marcos Daniel Ovadilla, Jefe de Despacho, Dirección Provincial de Vialidad. Comunicación personal.

<sup>133</sup> Técnica Paola Córdoba, agente del SIPROSA. Comunicación personal.

Al iniciar el plan de actividades previsto para el año 2020, dos de los programas de la oferta permanente tuvieron que ser reconvertidos con celeridad: la Diplomatura en Gestión de la Administración Pública y el Programa de Especialización en Gestión Pública. Sobre ese proceso, uno de los miembros del IPAP recuerda:

*En la incertidumbre de la coyuntura, se plantearon desafíos que debían resolverse con celeridad, echando mano de recursos tecnológicos y organizativos. Se informó a los inscriptos, tanto al Programa de Especialización como a la Diplomatura en Gestión de la Administración Pública, que las actividades de capacitación se iniciarían, pero con una modalidad totalmente distinta a lo planificado. Algunos inscriptos, ante este cambio, decidieron no cursar, por distintos motivos, entre ellos, el temor y desconocimiento del uso de una plataforma educativa virtual o la imposibilidad de contar con un dispositivo electrónico con una adecuada conexión a Internet. A los que decidieron cursar, se los orientó para acceder a la plataforma mediante la elaboración de un instructivo y, en lo comunicacional, se utilizaron varios recursos: correo electrónico, videollamadas y la creación, a través de la aplicación WhatsApp, de un grupo específico del curso, donde se los mantenía constantemente informados y podían despejar sus dudas.*

*Las funciones del asistente de capacitación se vieron afectados por el nuevo contexto, debiendo también asumir el rol de asistente tecnológico o colaborando en el armado de clases en el aula virtual con los docentes y convirtiéndose en nexo comunicativo entre el capacitador y el alumno.<sup>134</sup>*

Pero también era necesario generar propuestas que respondieran a la nueva situación y que estuvieran destinadas a desarrollar las nuevas habilidades que había que incorporar a las prácticas laborales.

Entre estas nuevas propuestas cabe mencionar los cursos *Administración del Tiempo*, *Cómo Liderar Equipos de Trabajo en Épocas de incertidumbre* y *Técnicas de Comunicación Efectiva*, todas diseñadas y dictadas por personal de la secretaría. La primera de ellas, **Administración del Tiempo**<sup>135</sup>, buscó brindar herramientas útiles para una eficiente asignación y administración del tiempo, en momentos en que la agenda horaria de las personas sufría una grave alteración en razón de la crisis epidemiológica. Una de las capacitadoras describe cómo fue trabajar en el nuevo contexto:

*Este taller estaba pensado originalmente para ser presencial, debido a que el vínculo capacitador/a-agente, agente-agente se torna más espontáneo y cercano. Pero el inicio del taller coincidió con el inicio de la pandemia; esto nos obligó a repensar las dinámicas grupales, adaptar las prácticas individuales, adaptar el material, grabar las clases, etc.*

*Las clases eran asincrónicas. Sin embargo, la generación de un vínculo se tornó compleja, muchos/as [estaban] con cámaras y micrófonos apagados, lo que dificultaba la interacción.*

*Otra gran dificultad fue la inexperiencia en el uso de los recursos tecnológicos por parte de los/as agentes. Esto requirió paciencia y mucho acompañamiento. El feedback de los participantes fue realmente excelente, no tan sólo por haber logrado que incorporen valor en [el uso de] diversas herramientas de organización y asignación de tiempo, sino también porque sirvió como un espacio de reflexión, de acompañamiento durante la pandemia. Fueron varios los que nos agradecieron. Escuchar testimonios como «ahora puedo organizarme, gracias», «me ayudaron, me sentía perdida», entre los que puedo recordar, me llena de satisfacción. Quizás el objetivo inicial terminó modificándose y finalmente logramos acompañar en pandemia a quienes lo necesitaban, fuimos parte de sus vidas y ellos de la nuestra.*

*Particularmente, para mí, fue una gran experiencia, cargada de emociones y sensaciones, porque no tan sólo fue un curso más, fue un espacio de reflexión, de acompañamiento y distracción de la situación que aquejaba al mundo. Fue un aprendizaje mutuo, fue un acompañamiento mutuo, crecimos como personas y profesionales.<sup>136</sup>*

Desde el punto de vista de los capacitados, el curso tuvo una excelente aceptación:

<sup>134</sup> Profesor Pablo Garay, asistente de capacitación del IPAP. Comunicación personal.

<sup>135</sup> Programa completo en apéndice 118.

<sup>136</sup> Licenciada Natalia Graciano, capacitadora, Dirección de Proyectos Especiales (SGEPyP). Comunicación personal.

*El curso Administración del Tiempo fue claro en su desarrollo virtual y promovió el ejercicio de cada unidad con diferentes actividades propuestas. Aportó una perspectiva de análisis sobre cómo organizar de forma óptima, tiempos y tareas referentes al ámbito laboral y personal.*

*Permitió reflexionar sobre aquellos hábitos que hacen a un agente del Estado realizar un trabajo más efectivo a partir de una autoevaluación.*

*Como resultado de esta instancia de formación, se puede mencionar que permitió adquirir una nueva herramienta de análisis y mostrar de una manera esquemática el estado de situación en la que se encontraba la organización laboral y personal, e identificar dónde se encontraban déficits que requerían continuar trabajándose.*

*Los conocimientos adquiridos fueron de gran utilidad al momento de poder orientar a equipos de trabajo en la organización tiempo-actividad y al mismo tiempo, son una guía en lo personal para hacer una pausa y evaluar la organización de la práctica laboral-personal para poder medir de alguna manera el desempeño laboral.<sup>137</sup>*

A diferencia de este curso, que fue un producto nuevo, especialmente diseñado para la ocasión, el curso **Cómo Liderar Equipos de Trabajo en Tiempos de Crisis**<sup>138</sup> fue un ejemplo de reconversión de modalidad en la capacitación. Su diseño reconoce como antecedente el curso *Liderazgo Adaptativo* ya mencionado oportunamente. La capacitadora del curso explica así el nuevo formato del curso:

*El desafío consistía en diseñar un curso que tomara elementos del programa previo, pero con un nuevo marco conceptual que tuviera en cuenta el contexto en que se vivía.*

*Así surgió este curso que buscó desarrollar temas relacionados al enfoque de nuevos modelos organizacionales, liderazgo en tiempos de incerti-dumbre, motivación organizacional y trabajo remoto, pensando en aquellos líderes que debían sostener a la distancia, y a través de dispositivos tecnológicos, el compromiso y la motivación del personal.*

*Los objetivos propuestos fueron fortalecer la comunicación afectiva y la capacidad de escucha, potenciar las competencias de adaptación al cambio, la flexibilidad y la empatía y brindar herramientas que permitieran fortalecer la capacidad de liderazgo.*

*El programa se convirtió en un ámbito de escucha, apoyo y acompañamiento para muchos compañeros de la Administración Pública que contaron con un espacio de «cable a tierra» en momentos de tanta inestabilidad.<sup>139</sup>*

Finalmente, el curso **Técnicas de Comunicación Efectiva**<sup>140</sup> fue otra experiencia especialmente diseñada para responder a los desafíos de la pandemia. Buscó abordar y reflexionar sobre los nuevos condicionamientos y posibilidades de la comunicación en el ámbito laboral. Diseñado y elaborado por personal interno del IPAP, fue replicado en tres comisiones, dada la gran aceptación de la propuesta, y volvió a implementarse en 2021 y 2022.

*Desde mi rol como docente del curso, el desafío estuvo dado por analizar qué contenidos debían dictarse de acuerdo con el contexto, qué temáticas podían ser más atrayentes y nuevas para los alumnos, qué actividades resultarían un reto y qué conceptos nuevos podían ser brindados. No quería caer en la obviedad de los conceptos de comunicación o en las de un curso básico. Mi objetivo fue plantear herramientas o tips que ayuden a los alumnos a implementarlas en sus lugares de trabajo. Eso me llevó a leer y compilar bibliografía interesante, a investigar autores, mirar videos y a diagramar un programa académico atrayente.*

*Se puso especial énfasis en el diseño del material bibliográfico que facilitara una correcta cohesión y concreción de los objetivos planteados.*

*Una vez dictado el curso fue satisfactorio conocer en la clase final que el grupo se sintió guiado y asesorado en sus inquietudes conceptuales y que supieron encontrar cambios, aunque sean mínimos, para proponer en sus grupos de trabajo.*

*Desde el rol de asistente de capacitación, el desafío estuvo dado por generar las condiciones de contención y continua comunicación con los alumnos para responder sus dudas (por medio de grupos de WhatsApp), disminuir los*

---

<sup>137</sup> Licenciada Sara Dale, coordinadora territorial de la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia (Ministerio de Desarrollo Social). Comunicación personal.

<sup>138</sup> Programa completo en apéndice 119.

<sup>139</sup> Doctora Zulema Molina, capacitadora, Dirección de Proyectos Especiales (SGPyP). Comunicación personal.

<sup>140</sup> Programa completo en apéndice 120

miedos al uso tecnológico, explicar y recordar las actividades de los módulos y tratar de solucionar las complicaciones personales que impedían la participación durante el cursado.<sup>141</sup>

En cuanto al impacto que tuvo la capacitación, la Jefa de Departamento de Personal del Instituto Provincial de Acción Cooperativa y Mutual (IPACyM), alumna del curso, consideró:

*Técnicas de Comunicación Efectiva me sirvió para poder identificar aspectos de la tarea laboral cotidiana que podían ser reforzados simplemente desde lo comunicacional, porque a través de lo analizado en el curso, se puso de manifiesto que para los seres humanos es fundamental lo vincular, y la forma en que establecemos relaciones con los otros nos permite alcanzar los objetivos y las metas propuestas, como así también aprender nuevas formas de vincularnos, como nos tocó experimentar tras la aparición del coronavirus.*<sup>142</sup>

A estas nuevas formas de capacitar, el IPAP sumó el **Ciclo de Conferencias** a través de su canal de Youtube. Especialistas de primer nivel hablaron sobre los siguientes temas: *Derribando mitos sobre la ciencia: La ciencia y su impacto tecnológico socioproductivo* (doctora Elisa Colombo), *Hacia la profesionalización de la Administración Pública* (licenciado Eduardo Salas), *La construcción participativa orientada a la calidad de la gestión* (ingeniero Dirk Trotteyn), *La Coordinación: una herramienta para las políticas públicas* (doctora Gabriela González), *Trabajo colaborativo en red. Experiencias y desafíos en la gestión pública* (licenciada Erika Grunauer), *La organización centrada en valores* (licenciado Norberto Onetto), *La información geoespacial en tiempos de COVID* (arquitectas Marta Casares y Natalia Cztalko).

La pandemia no sólo puso a prueba la fortaleza de las instituciones estatales y su capacidad de adaptación al nuevo contexto en que debían implementarse las políticas públicas, también cuestionó la calidad de los procesos en la gestión del servicio al ciudadano.

En ese marco, la SEGPyP, a través de la Dirección de Innovación de la Gestión y del IPAP, se planteó reforzar la conciencia sobre el tema. Así se lanzó **Gestión de Calidad en el Sector Público**<sup>143</sup>, que durante 2020 el IPAP repitió en tres ocasiones, y que replicó en 2021 y 2022. La docente y la asistente de capacitación cuentan el porqué del interés por el tema:

*El tema de la calidad se instala cada vez más en la agenda pública, cobrando gran difusión a través de las comisiones del COFEFUP, por ejemplo, y de iniciativas relacionadas más específicamente con premios a la calidad en el sector público.*

*En la pandemia se notó que las áreas que ya venían trabajando bajo un sistema de gestión de la calidad pudieron hacer frente de una manera más eficiente a los cambios que demandaba el entorno, ya que tenían sus procesos definidos e indicadores de seguimiento en funcionamiento. En cuanto a la capacitación, se pudo avanzar más que antes de la pandemia, ya que los empleados públicos, en general, contaban con tiempo para tomar cursos.*

*El principal objetivo que persiguió la capacitación fue propagar la temática de la calidad dentro de la Administración Pública de manera de ir nivelando el conocimiento de los empleados, en general, hayan o no participado en procesos de gestión de la calidad dentro de sus organismos.*

*La receptividad de los participantes fue positiva, ya que expresaron la necesidad de profundizar en la temática y en muchos casos solicitaron la asistencia de la dirección para llevar a cabo proyectos que pudieran derivar en la implementación de un sistema de gestión de la calidad.*<sup>144</sup>

*Las capacitaciones sobre las temáticas en calidad, en cualquiera de sus niveles, fueron atrayentes para los agentes públicos. Conocer sobre los cambios que pueden implementar en sus lugares de trabajo fue sorprendente para ellos. Entender los conceptos básicos que las normas de calidad aplican fue enriquecedor para los grupos, ya que desde distintas áreas podían incorporar y asumir desafíos de mejoras.*

<sup>141</sup> Licenciada Cecilia Saavedra, capacitadora del IPAP. Comunicación personal.

<sup>142</sup> Licenciada Gabriela Roxana Testa, Jefa de Departamento de Personal, (IPACyM). Comunicación personal.

<sup>143</sup> Programa completo en apéndice 121.

<sup>144</sup> Contadora Lorena Acuña, Directora de Innovación de la Gestión, capacitadora a cargo del curso. Comunicación personal.

*La gran cantidad de inscriptos expuso el interés por aprender e incorporar sobre lo que la calidad en la Administración Pública abarca y de qué manera se puede llevar adelante. Además, la diversidad en los perfiles de los alumnos incorporó interesantes debates en los módulos.<sup>145</sup>*

Pero la pandemia exigía cada vez más soluciones. La comunicación entre los organismos públicos y hacia la ciudadanía debía repensarse mediante la búsqueda de nuevas formas de establecerla. El IPAP convocó entonces al licenciado Ricardo Bocos, docente universitario y director de Radio Universidad de la UNT, y al Técnico Superior en Comunicación Social Cristian Faralle, Subsecretario de Estado de Planificación Estratégica en Comunicación Pública de la Provincia, para dictar el curso **Comunicación Institucional**<sup>146</sup>. Las siguientes son las impresiones que tuvo uno de ellos:

*Creo que esta capacitación constituyó una muy buena experiencia, porque el grupo que participó tenía muchas inquietudes. Debo destacar dos cosas: por un lado, la necesidad de actualizar, buscar autores que permitieran hablar de la comunicación como algo efectivo y transversal, dejar los antiguos y viejos, pero no por eso, menos clásicos autores, y trabajar, además, en función de la Administración Pública, que creo que ése era el reto más grande. Por suerte, con el equipo del IPAP trabajamos maravillosamente bien, sin ningún tipo de problemas, respondiéndole a la gente y, además, acompañando y conteniendo.*

*Por otra parte, quienes participaron del curso fueron agentes interesados en la comunicación, que querían trabajar la comunicación y que entendían la comunicación institucional como un proceso transversal que afecta absolutamente a todas las áreas. A partir de eso, buscamos bibliografía, armamos el power point y actividades, siempre teniendo en cuenta estos dos elementos fundamentales: que la comunicación está en permanente movimiento y actualización, y que el curso estaba destinado para la Administración Pública, que tiene sus características, que no necesariamente son iguales a las de una empresa privada.<sup>147</sup>*

Terminada la cursada, las encuestas de satisfacción del alumnado recogieron, entre otras, estas opiniones:

*Excelente didáctica utilizada y claridad conceptual en los capacitadores que evidenciaron una amplia experiencia en los sectores públicos.*

*Material bibliográfico muy útil y pertinente.*

*Los trabajos prácticos fueron adecuados a los contenidos dictados y supusieron una propuesta de aplicación práctica en nuestra institución.*

*Muy buena la modalidad y organización del curso virtual; desde una inscripción de fácil acceso hasta un ingreso sencillo a una plataforma y una organización en términos de cronograma que se cumplió puntualmente*

*El curso contribuyó para planificar y generar las estrategias adecuadas a adoptar en nuestras reparticiones.*

*Muy acompañados por las asistentes del IPAP.*

*Crear el grupo de WhatsApp fue un acierto.<sup>148</sup>*

Durante 2021 y 2022, las actividades se orientaron a reforzar algunos de los grandes temas de la agenda pública. La primera propuesta fue **Evaluación de Programas y Proyectos sociales**<sup>149</sup> (2021), con formato de curso-taller, y cuyo objetivo fue brindar herramientas teóricas y prácticas que posibilitaran a los técnicos de distintas

---

<sup>145</sup> Licenciada Cecilia Saavedra, IPAP, asistente logística del curso. Comunicación personal.

<sup>146</sup> Programa completo en apéndice 122.

<sup>147</sup> Licenciado Ricardo Bocos. Comunicación personal.

<sup>148</sup> Información proporcionada por SIGEA (encuestas de satisfacción de los participantes en el curso).

<sup>149</sup> Programa completo en apéndice 123

reparticiones elaborar propuestas participativas de programas y proyectos sociales para implementar en los diferentes ámbitos laborales. Esto destacan algunas de las opiniones recogidas:

*El cursado de la capacitación me permitió valorar todas las riquezas del proceso de evaluación, permitiéndome visualizarlo como una instancia de aprendizaje y de gran utilidad para la toma de decisiones. Aprendí a identificar los distintos tipos de evaluación para escoger las estrategias más adecuadas para aplicar a cada caso. Muchas gracias, IPAP.*<sup>150</sup>

*La formación recibida en el curso me brindó una óptica diferente del proceso de evaluación, despejando el temor a evaluar y a ser evaluada, en el convencimiento de que este proceso se implanta para aprender y mejorar y no como una herramienta de castigo. Las clases virtuales sincrónicas y los foros de discusión me permitieron compartir las prácticas de evaluación con compañeros de otras reparticiones públicas, lo que resultó muy enriquecedor para la propia experiencia.*<sup>151</sup>

La segunda propuesta fue **Herramientas para la Gestión de Proyectos Sociales**<sup>152</sup> (2022), que procuró ofrecer elementos para reflexionar sobre la importancia de la programación, evaluación y coordinación en la gestión de los programas sociales.

*Con esta capacitación, buscamos que los agentes públicos participantes adquieran herramientas que les permitieran definir, analizar y formular adecuadamente un problema social, valorando las fortalezas y los límites del propio equipo de planificación, así como el contexto en el que se desarrollará el programa a ejecutar. Asimismo, se pretendió generar competencias que posibilitaran el desarrollo de las habilidades necesarias para diseñar objetivos, estrategias, actividades y una adecuada postulación de indicadores de resultado.*<sup>153</sup>

Finalmente, en 2022, y por solicitud de la Secretaría de Medio Ambiente de la Provincia, el IPAP se involucró en el proceso de capacitación de los agentes públicos sobre la Ley Nacional N.º 27592, conocida como «Ley Yolanda», cuyo artículo 1º establece «garantizar la formación integral en ambiente, con perspectiva de desarrollo sostenible y con especial énfasis en cambio climático para las personas que se desempeñen en la función pública». Tucumán se adhirió a esta ley y, en consecuencia, el IPAP lanzó un curso abierto, titulado **Capacitación en Ambiente**<sup>154</sup> y dictado por especialistas en distintos campos del cuidado del medioambiente.

*La principal finalidad de la Ley Yolanda es que los funcionarios y empleados públicos comprendan la transversalidad de los temas ambientales en el diseño, la planificación y la implementación de las políticas públicas para contribuir, desde la gestión estatal, en la preservación del ambiente. En este marco, en el 2022 trabajamos conjuntamente con el IPAP en el dictado de las dos primeras cohortes, destinado a agentes pertenecientes a la Administración Pública centralizada. Destaco el valor del compromiso del personal del IPAP, como también el trabajo en equipo y la predisposición de cada una de las personas que participaron en el desarrollo de la capacitación.*<sup>155</sup>

---

<sup>150</sup> Susana Ervitti, supervisora del Programa de Salud Bucal, SIPROSA. Comunicación personal.

<sup>151</sup> Carolina Nucci, supervisora de la Dirección de Redes del SIPROSA. Comunicación personal.

<sup>152</sup> Programa completo en apéndice 124.

<sup>153</sup> Doctora Gabriela González, capacitadora del programa. Comunicación personal.

<sup>154</sup> Programa completo en apéndice 125.

<sup>155</sup> Profesora Marina Polito, coordinadora del Equipo Provincial de Educación Ambiental de la Dirección de Medio Ambiente de la Provincia. Comunicación personal.

## VII. 2022: EL AÑO DE LA INFLEXIÓN

El año del retorno a la actividad presencial significó una puesta a prueba de todo lo experimentado como una novedad durante la pandemia y de la validez de las herramientas y procedimientos implementados antes del período de aislamiento.

Volvimos, pero no volvimos iguales. En realidad, nunca nos habíamos ido. Estuvimos presentes de otra manera. Se hizo necesario analizar esa «otra manera», el modo y los canales por donde habían transitado las actividades del IPAP, también revalidar todo aquello que se manifestaba como provechoso y benéfico y retomar los instrumentos que se habían revelado como idóneos en la etapa de «plena presencialidad».

Por eso, 2022 estuvo signado por una cierta «inestabilidad». Nada debía darse por supuesto, porque regresábamos a «una nueva normalidad».

¿Cuánto de lo que se había diseñado para afrontar el desafío de la reconversión digital había perdido su carácter de ensayo provisorio para quedar incorporado como una práctica continua y permanente? ¿Cómo aprovechar las dinámicas de transformación que habían atravesado todo el espectro de la gestión pública para promover nuevos comportamientos institucionales para el futuro inmediato?

Decíamos antes que no volvimos iguales. No lo hicimos nosotros ni los agentes públicos a quienes debemos brindar nuestros servicios, es decir, no lo hizo todo el aparato estatal.

La pandemia había puesto de relieve el papel central de los sistemas públicos en su rol de adaptar las normas a los nuevos escenarios y de ayudar a modelar los comportamientos colectivos en la crisis. Se hacía necesaria la definición de un nuevo perfil de liderazgo, capaz de generar una gestión comunicativa, con altas dosis de flexibilidad y capacidades de experimentación en nuevas formas de servir a los ciudadanos.

Durante la Feria de la Innovación, organizada por la Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento, aprendimos que digitalizar e innovar no eran opciones, sino necesidades, y que en muchos espacios del aparato estatal se caminaba en ese rumbo.

En el transcurso de la pandemia se habían ido gestando, a veces abruptamente, pero también de manera subrepticia, las bases de una nueva cultura organizacional de la Administración Pública.

Para el IPAP, todos estos fueron retos que afrontar mediante la experimentación, el ensayo, la innovación y la generación de redes y espacios para interactuar.

El 2023 nos encontrará consolidando estos cambios, haciendo de la capacitación una herramienta eficaz, capaz de transformar a los agentes estatales en servidores de sus conciudadanos.

*Romina Alamino, María Fernanda Bobba, Verónica Brennan, Edith Elizabeth Caro, Pablo Matías Garay, María Gabriela González, Noelia Guzmán, María José Juárez, Marcela Leoni Puebla, María Cecilia López, Luis Raúl Marchetti, Pamela Martín, Ana Carolina Medina, Melisa Monteros, Silvana Judith Morgado, Mónica Nieva, Hugo Alfredo Rocha, Cecilia Alejandra Saavedra, Atilio Santillán, Ana Luz Soria, Juan Ignacio Toro.*

**LOS INTEGRANTES DEL IPAP DE TUCUMÁN**

## ***AGRADECIMIENTOS.***

- . Sr. Luis Agustín Aparicio, página 3
- . Prof.Susana Montaldo, página 7
- . Sr. Manuel Montenegro, página 8
- . Sra. Norma Pérez, página 8
- . Sra. Nelly Abdala, página 8
- . Sr. Gustavo Racedo , página 8
- . Dra.Miriam Graciela Gallardo, página 9
- . Lic.Mariana Perea, página 9
- . Lic. Norberto Oneto, página 10
- . Dr. Raul Nieva, página 10
- . Dra. Adriana L. Altube, página 10
- . Sra. Mabel Beatriz Grandi, página 11
- . Comisario (re) José Dante Bustamante, página 12
- . Agrim. Eduardo Barrera, página 12
- . Sra.María del Valle Chazarreta, página 13
- . Sra.Claudia Suárez, página 13
- . Sr.Francisco Juan Luis Saurral, página 13
- . Prof. Juan H. Castañeda, página 14
- . Arq. Mercedes Aguirre, página 15
- .Lic. Pablo Godoy, página 16
- . Sr. Juan Cabrera, página 16
- . Sr. José Alvarado, página 16
- . CPN José Mario Calderón, página 17
- . Lic. Melina Morghestein, página 17
- . Sr. Dardo Jansis González, página 18
- . Dr. Gonzalo García Di Rissio, página 20
- . Sra. Solana Torres Correa, página 20
- . Dra. Silvia L. Pérez, página 21
- . Lic. Fabiana Bestani, página 22
- . Dr. Juan Pablo Albornoz Kokott, página 23
- . Lic. José D. Rodríguez Domato, p.24

- . Lic. María Florencia Tenuta Ciale, página 26
- . Lic. Marina del V. Castro, página 26
- . Lic. Carolina Oliver, página 24
- . Dr. Marcelo Alejandro Villa, página 25
- . CPN Julio César Molina, página 26
- . Lic. Patricia Jallil, página 27
- . Lic. Carolina Laura Bulacio, página 28
- . Sr. Patricia Molina de Cortez, página 28
- . Dra. Cecilia Liendo, página 28
- . Dra. Viviana Grossman y Lic. Eugenia Schabas, página 29
- . Lic. Romina Rodríguez Leal, página 30
- . Dra. Elizabeth Avila, página 31
- . CPN Angel Magro, página 31
- . Sra. María Rosa Ibáñez, página 32
- . Lic. Marcos Daniel Ovadilla, página p 38
- . Lic. Paola Córdoba, página 39
- . Lic. Natalia Graciano, capacitadora, página 40
- . Lic. Sara Dale, página 41
- . Dra. Zulema Molina, página 41
- . Lic. Gabriela Roxana Testa, página 42
- . Lic Ricardo Bocos, página 44
- . Dra. Susana Ervitti, supervisora del Programa de Salud Bucal, página 45
- . Dra. María Carolina Nucci, página 45
- . Prof. Marina Polito, página 46

