

APORTES

AL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN PÚBLICA PROVINCIAL 2014-2015

RESUMEN EJECUTIVO

Coordinación del Proyecto

Guillermina Salse

Equipo de Investigación

Luis Ignacio Rigal

Juan Von Zeschau

Gustavo Gallo

Virginia Luccanera

Cecilia Lavena

Revisión de Contenidos

Cecilia Lavena

Mediación comunicacional, diseño de portada e interiores: Josefina Berceche

© **Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP)**

Subsecretaría para la Modernización del Estado

Provincia de Buenos Aires

Agosto de 2015; 46 págs.; 21 x 29,7cms.

Impreso en Argentina

Primera edición, 2000 ejemplares, agosto de 2015

El contenido de esta publicación ha sido realizado por el equipo de Grupo Pharos - Centro Interdisciplinario para el Desarrollo - Asociación Civil, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI).

Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados, siempre y cuando no sean alterados, se asignen los créditos correspondientes y no sean utilizados con fines comerciales.

AUTORIDADES PROVINCIALES

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DANIEL OSVALDO SCIOLI

SECRETARIO GENERAL DE LA GOBERNACIÓN

MARTÍN FERRE

SUBSECRETARIO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

SANTIAGO CAFIERO

SECRETARIO EJECUTIVO DEL IPAP

MARIANO BOIERO

DIRECTORA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

MARTA SOLSONA

DIRECTORA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

GRISELDA DELOVO

AUTORIDADES DEL CFI

Asamblea de Gobernadores
Ing. Juan José Ciácerá (Secretario General del CFI).



RECONOCIMIENTO A LA HISTORIA, DIAGNÓSTICO DEL PRESENTE Y DESAFÍO AL FUTURO

por Mariano Boiero ¹

El presente trabajo se propuso desde un enfoque histórico y conceptual referido a las políticas de formación y capacitación en el Estado materializadas por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) para el fortalecimiento de la institucionalidad estatal en la última década. Solo con este mapeo construido con fuentes documentales y fundamentalmente con las voces de actores claves, entendemos la posibilidad de construir un diagnóstico situacional y una proyección a corto y mediano plazo que permita elaborar un plan operativo de gestión pública para los años 2014 y 2015.

Esta investigación da cuenta de momentos identificables donde los modelos de Estado encuentran su correlato en modelos de gestión y de gestión de la capacitación específicamente. Las políticas integrales de reconfiguración de las instituciones públicas tras la crisis del Estado neoliberal hasta llegar a los procesos de modernización y digitalización actuales, nos interpelan al desarrollo de competencias como eje de los procesos formativos de los agentes públicos como nexo.

El año 2003 dio inicio a un proceso histórico de reconstrucción de instituciones públicas, a través del reconocimiento de necesidades sociales y la ampliación de derechos por parte del Estado.

La Provincia de Buenos Aires lo acompañó a través de programas y planes integrales tendientes a garantizar el desarrollo de nuevas competencias y compromisos en el personal de las organizaciones públicas.

A 12 años de iniciado ese camino se hace este trabajo de revisión, introspección y análisis de lo transitado en el que ocupan un lugar central los planes estratégicos, con sus respectivos ejes de intervención y los programas para el fortalecimiento del Estado, su modernización, innovación y gestión para la alta dirección, entre otros aspectos; explicitados desde lo normativo y con testimonios de quienes los diseñaron e implementaron.

*Con la intención de trascender la historicidad y el diagnóstico situado, para convertirse en una propuesta que marque un punto de inflexión en la gestión de la formación y capacitación para el desarrollo de los agentes públicos, el trabajo fue concebido y elaborado como proyecto de **“Apoyo al Plan Operativo de Gestión Pública Provincial 2014-2015”**.*

Cabe aclarar que desde el año 2014 la Provincia de Buenos Aires lleva adelante un proceso de desarrollo y fortalecimiento de competencias de los agentes, que reconoce sus saberes y trayectorias preexistentes y consagra su derecho a la capacitación permanente para abordar los nuevos escenarios y necesidades de la gestión pública.

Este trabajo reconoce la historia, el diagnóstico situacional sobre el presente y sienta las bases para la planificación futura, brindando calidad a las instituciones del Estado a partir de la formación y capacitación de los agentes del Estado provincial.

Estas reseñas normativas y humanas que constituyeron este proceso histórico, más la comparativa programática de lo realizado por Buenos Aires en relación con el Estado Nacional y otras provincias, con una propuesta final sugerida, convierten a este trabajo en una contribución de cuantioso valor institucional para los próximos años.

¹ Secretario Ejecutivo del IPAP

Agradecimientos

Agradecemos los aportes realizados para el relevamiento de información y la revisión de los contenidos de la presente publicación a las autoridades del IPAP:

Mariano Boiero, Secretario Ejecutivo; Griselda Delovo, Directora de Gestión del Conocimiento; Marta Solsona, directora de Formación y Capacitación y personal que compone el plantel técnico profesional del IPAP; Mónica Peñaflor, Marcela Bruno, Laura Marazzato, Andrea Napolitano y Graciela Arcelus, como así también la colaboración de ex autoridades del Instituto: Claudia Bernazza y Patricia Pisacane.

Índice de contenidos

	INTRODUCCIÓN	6
1	1. ANTECEDENTES Y DIAGNÓSTICO	8
	1.1 Organismos Provinciales con competencias en la materia: ámbito de acción y políticas desarrolladas.	8
	1.2 Descripción de las principales líneas y objetivos del Plan Trienal de Gestión Pública Provincial (2004-2007).	9
	1.3 Estado de la cuestión en la última década.	10
2	2. PLAN TRIENAL DE GESTIÓN PÚBLICA PROVINCIAL (2004-2007)	12
	2.1 Análisis de los ejes y acciones ejecutadas.	12
	2.2 Líneas de acción relevantes realizadas durante el período 2014-2015.	
	2.3 Logros destacados del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004 - 2007.	15
3	3. EXPERIENCIAS DE PLANIFICACIÓN DE INSTITUTOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN NACIONALES E INTERNACIONALES	19
	3.1 Planificación en organismos nacionales e internacionales que tienen responsabilidades de formación y capacitación de agentes públicos.	19
	3.1.1 Caso Argentina (Nación): Subsecretaría de Gestión y Empleo Público (SsGEP).	19
	3.1.2 Caso España: la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas.	19
	3.1.3 Caso Chile: el Servicio Civil y sus áreas de apoyo.	20
	3.1.4 El caso Brasil: Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, Gobierno Federal.	20
	3.1.5 El caso Santa Fe: la Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública (y dos Secretarías de apoyo)	21
	3.1.6 El caso Córdoba: la Secretaría de Capital Humano del Ministerio de Gestión Pública.	22
	3.2 Los Institutos de Formación y Capacitación	22
	3.2.1 El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Argentina.	22
	3.2.2 El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), España.	24
	3.2.3 Dirección Nacional del Servicio Civil (SC), Chile.	25
	3.2.4 Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Brasil.	26
	3.2.5 Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos, Gobierno de la Provincia de Santa Fe.	27
	3.2.6 Centro de Capacitación para la Gestión Pública, Secretaría de Capital Humano, Gobierno de la Provincia de Córdoba.	28
4	4. Recomendaciones para el diseño del Plan Operativo de Gestión Pública 2014-2015.	28
	4.1 Recomendaciones Generales en base a los resultados del PTGP.	29
	4.1.1. En cuanto al fortalecimiento del Estado.	29
	4.1.2. En cuanto a la Modernización e Innovaciones en el ámbito público.	29
	4.1.3. En cuanto a la Formación para el cambio cultural	29
	4.2 Recomendaciones específicas: ejes y desafíos en base al PTGP 2004-2007	30
	4.2.1. En cuanto al Fortalecimiento del Estado.	31
	4.2.2. En cuanto a Modernización e innovaciones en el ámbito público.	31
	4.2.3. En cuanto a Formación para el cambio cultural.	31
	4.2.3.1 Recomendación 1: Plan Estratégico Institucional (IPAP 2005).	31
	4.2.3.2 Recomendación 2: Programa de Estudios e Investigaciones.	32
	4.2.3.3 Recomendación 3: Programa de Formación para el Fortalecimiento y Modernización del Estado.	32
	4.2.3.3.a Recomendación 3.a: Componente de "apoyo a la gestión pública municipal".	32
	4.2.3.3.b Recomendación 3.b: Proyecto Especial de Formación para la Alta Dirección en el Estado.	33
	4.2.3.4. Recomendación 4: Sistema de Indicadores.	33
	4.2.3.5 Recomendación 5: Sistema de carrera administrativa.	33
	4.3 Recomendaciones específicas 2: en base a experiencias de planificación de institutos de formación y capacitación nacionales e internacionales.	33
	4.3.1 Recomendación 6: Plan Estratégico a largo plazo.	33
	4.3.2 Recomendación 7: Plan operativo anual.	35
	4.3.3 Recomendación 8: Sistema de seguimiento y evaluación.	35
	4.3.4 Recomendación 9: Centro de Estudios.	36
	4.4. Consideraciones finales.	37
	4.5 Síntesis de las recomendaciones para el diseño del Plan Operativo de Gestión Pública 2014-2015.	37
5	5. Referencias	40
	5.1 Bibliografía.	40
	5.2 Fuentes documentales.	41
	5.3 Entrevistas realizadas.	43

INTRODUCCIÓN

A partir del año 2003, la provincia de Buenos Aires –acompañando el proceso que también se daba en el ámbito nacional- redefinió sustantivamente el conjunto de la institucionalidad pública y el rol del Estado en sus diferentes niveles de gobierno.

En este contexto, se produjo un cambio de enfoque conceptual respecto de las reformas emprendidas en la década del '90, dando cuenta de la necesidad de fortalecer a la administración pública como un instrumento central para la planificación del desarrollo nacional y provincial.

En este sentido, existe una fuerte relación entre los objetivos de gobierno y el arco de las posibilidades de acción, que está estrechamente relacionada a la construcción institucional que se lleve a cabo dado que el alcance y la efectividad en el logro de cualquier política pública dependerán muy directamente de las capacidades institucionales que en ella puedan ponerse en juego.

Desde esta perspectiva, los procesos de modernización del estado constituyen herramientas estratégicas para fortalecer las capacidades de planificación y gestión de los organismos.

El Estado Provincial ha avanzado en procesos de fortalecimiento de sus capacidades institucionales y de gestión, en tanto ello contribuye a alcanzar los objetivos políticos, económicos y sociales propuestos.

En la actualidad, en el marco de las competencias y funciones de la Subsecretaría para la Modernización del Estado de la provincia de Buenos Aires, se desarrolla un proceso de revisión de lo realizado y la formulación de las acciones estratégicas de modernización del Estado Provincial y los municipios en los próximos años.

En este marco, bajo la coordinación del Instituto Provincial de la Administración Pública Provincial (IPAP) y el financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (CFI), el Grupo Pharos – Centro Interdisciplinario para el Desarrollo Asociación Civil llevó a cabo el Proyecto de Apoyo al Plan Operativo de Gestión Pública Provincial 2014-2015.

El proyecto realizó una evaluación de las acciones realizadas en la gestión pública provincial teniendo en cuenta los lineamientos rectores del Plan Trienal de Gestión Pública Provincial (PTGPP) desarrollado para el periodo 2004-2007.

El objetivo central del Proyecto consistió en analizar los avances realizados en la implementación del PTGPP, las dificultades u obstáculos presentados, y aquellos aspectos que no fueron identificados en la etapa 2004-2007 y que en la actualidad pueden ser encarados como parte de la estrategia de modernización provincial de esta nueva etapa 2014-2015.

Los objetivos específicos estaban centrados en evaluar los resultados del Plan Trienal de Gestión Pública Provincial 2004-2007 a fin de analizar los avances, dificultades y vacancias del mismo en su implementación; y en elaborar un documento de apoyo que sirva como insumo para el diseño del Plan Operativo de Gestión Pública 2014-2015.

Para ello se llevó adelante un proceso de evaluación de resultados a partir de la perspectiva de los principales actores involucrados así como la revisión de fuentes secundarias que dieron cuenta de este proceso y sus resultados.

Se analizaron y evaluaron los ejes y acciones ejecutadas en el marco del Plan Trienal de Gestión Pública 2004-2007 y los años subsiguientes, a fin de identificar: a) las líneas de acción realizadas que podrían tener continuidad -con mejoras- en el período 2014-2015; b) los ejes y actividades pendientes de ejecución y que requerirían una redefinición para su puesta en marcha, y; c) nuevos ejes, estrategias y líneas de trabajo a incorporar en la gestión pública provincial.

Por otra parte, se realizó un proceso de consulta que permitió identificar nuevas necesidades y líneas de trabajo para la construcción colectiva del Plan Operativo de Gestión Pública Provincial 2014-2015, favoreciendo un proceso de implementación colaborativo y articulado así como el fortalecimiento del seguimiento y monitoreo del mismo.

Como resultado de este proyecto, se elaboró un Documento de Apoyo al Plan Operativo de Gestión Pública Provincial 2014-2015 que comprende cuatro apartados:

- **Un primer apartado** presenta un breve diagnóstico de los organismos provinciales con competencias en el diseño y gestión del Plan, y el estado de la cuestión en la última década.
- **Un segundo capítulo** analiza en profundidad las características del Plan Trienal de Gestión Pública Provincial (2004-2007): los ejes y acciones ejecutadas; las líneas de acción realizadas relevantes del período 2014-2015; y los logros destacados del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004 – 2007.
- **En tercer lugar** se analizan y describen seis experiencias de organismos nacionales e internacionales que tienen

responsabilidades en la construcción de planes de gestión y en la formación y capacitación de agentes públicos: Argentina (Nación): la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público (SsGEP) y el INAP; España: la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas y el INAP; Chile: el Servicio Civil y sus áreas de apoyo; Brasil: el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, Gobierno Federal y la ENAP; provincia de Santa Fe: la Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública y la Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos; y finalmente, la provincia de Córdoba: la Secretaría de Capital Humano del Ministerio de Gestión Pública y su Centro de Capacitación para la Gestión Pública.

- **Por último**, un cuarto apartado desarrolla en profundidad un conjunto de recomendaciones para el diseño del Plan Operativo de Gestión Pública 2014-2015, presentándose una serie de recomendaciones generales en base a los resultados del PTGP, y recomendaciones específicas en base a los ejes y desafíos del PTGP 2004-2007.

Complementariamente, se describen un grupo más específico de recomendaciones vinculadas a la Formación para el cambio cultural -cuyas principales tareas están a cargo de la Subsecretaría para la Modernización del Estado- y otras en base a experiencias de planificación de institutos de formación y capacitación nacionales e internacionales –que impactan en las atribuciones actuales del IPAP-.

En esta oportunidad, la presente publicación reseña resumidamente los principales hallazgos, aportes y recomendaciones surgidos del mencionado estudio.

APORTES AL PLAN OPERATIVO DE GESTIÓN PÚBLICA PROVINCIAL 2014-2015

1. Antecedentes y Diagnóstico

1.1 Organismos Provinciales con competencias en la materia: ámbito de acción y políticas desarrolladas.

La Ley de Ministerios de la Provincia –Ley N° 13175/04– define las competencias de la Subsecretaría de la Gestión Pública (SGP) creada con el fin de desempeñar funciones en temas específicos referidos a la política de modernización, básicamente en lo que concierne a la reforma administrativa. A partir de dicha ley se disuelve la Secretaría para la Modernización del Estado y sus funciones pasan a la Secretaría General de la Gobernación.

La SGP es el organismo rector al servicio de la planificación y gestión estatal de la Provincia de Buenos Aires capaz de orientar, acompañar y asistir al Estado provincial en el diseño de sus planes de acción, sus estructuras, sus procesos organizacionales y comunicacionales, como así también en el desarrollo de las bases para la carrera de los agentes y funcionarios públicos. Este nuevo órgano debe reformular sus líneas de acción en relación con la implementación de mecanismos que mejoren la gestión desde los sistemas de planificación, administrativos y de control. Las nuevas pautas planteadas desde los equipos de gestión de la SGP se definen en las bases del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007 (PTGP 2004-2007).

En sus comienzos la SGP crea la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación con las funciones de diseño, coordinación, evaluación y asistencia técnica en proyectos innovadores que se desarrollen para ser aplicados en los organismos públicos provinciales. El foco estaba puesto en los proyectos con impacto positivo en el funcionamiento de los organismos mejorando el vínculo con la ciudadanía. Al inicio los mecanismos bajo la órbita de la SGP consistían en: Carta Compromiso con el Ciudadano (Decreto 47/03), Banco de Experiencias Exitosas (Decreto 2905/02), Convenio con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) para la obtención de certificados de calidad y asistencia técnica para el desarrollo de programas (Convenio), Cuerpo de Agentes de Modernización (Decreto 540/03). Estos mecanismos fueron incorporados a un proyecto general denominado Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional.

Durante el periodo 2004-2007 se elaboró y ejecutó el PTGP cuyos ejes comprendieron el Fortalecimiento del Estado como organización; la modernización e innovaciones en el ámbito público, y la formación para el cambio cultural de los agentes de la administración pública. La elaboración del PTGP 2004-2007 coincide con la necesidad de instalar en materia de gestión pública una metodología de planificación estratégica, en línea con el pensamiento de Carlos Matus, y diferenciada de la planificación normativa tradicional que primaba hasta el momento¹.

El PTGP 2004-2007 se instaló en la agenda de la modernización de la Provincia de Buenos Aires con un horizonte temporal de tres años de gestión en el cual se pensaron acciones concretas que pudieran cambiar algunas cuestiones enraizadas y postergadas hasta el momento y que al mismo tiempo fueran fundantes del futuro estado provincial. En palabras de Bernazza (2005) “la apuesta fuerte de la Subsecretaría de la Gestión Pública es la de ser un organismo rector al servicio de la planificación y gestión estatal de la provincia de Buenos Aires, que sea capaz de orientar, acompañar y asistir al Estado provincial en el diseño de sus planes de acción, sus estructuras sus procesos organizacionales y comunicacionales, como así también en el desarrollo de las bases para una carrera (tanto de los agentes como de los funcionarios) de la que hoy se carece.” (Bernazza 2005, en Documento N1 PTGP 2004-2007, p. 16).

Cabe resaltar que en la última década se sucedieron otras gestiones en el área de Gestión Pública / Modernización del Estado provincial que también abordaron la planificación estratégica. Así, desde 2002, el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) se ha convertido en un espacio de referencia en la materia tanto a nivel provincial como municipal contando con relatorías y documentos que dan cuenta de las experiencias de planificación efectuadas. El IPAP ha realizado y realiza talleres de planificación en los que especialistas, docentes y facilitadores realizan aportes conceptuales y metodológicos.

El actual plan del IPAP como organismo rector de la capacitación de la Provincia enuncia como ejes de gestión en su sitio web² para el año 2014 el reconocimiento de competencias cuyo desarrollo se encuentra ligado y fundamentado en la Misión, Visión y Valores de la Institución. De allí que la noción de competencia ocupe un lugar central en el eje de la

¹Tal como señalan Felcman y Blutman (2011, p. 117) la planificación normativa tradicional “es la forma convencional donde un equipo técnico presenta un esquema rígido de metas y objetivos que expresan lo deseable, buscando intervenir en el curso de los procesos sociales.” En el planeamiento normativo, el actor que planifica está fuera o sobre la realidad planificada; el plan se elabora sobre la base de un diagnóstico realizado por sujetos planificadores que se encuentran fuera de la realidad; los objetivos son normas a cumplir independientemente del contexto; el futuro se convierte en algo predecible; las acciones instrumentales se miden en base a criterios y verdad y eficacia; el conocimiento producido es de tipo explicativo y se valida en la intervención sobre la realidad para modificarla (Felcman y Blutman 2011, p. 119-121). Según estos autores la tendencia actual es a impulsar una planificación participativa destinada a promover el diálogo, la visión del otro y la generación de visión compartida mediante un proceso que favorece el involucramiento y el compromiso con un futuro colectivo. Se trata de pasar de la planificación normativa a la estratégico-participativa como herramienta para pensar y crear la acción futura (Felcman y Blutman 2011). En materia de planificación integral, la experiencia nacional normativa previa a la planificación participativa está representada por el Plan Nacional de Reconstrucción y Liberación nacional 1974-1977. En el caso de la Provincia de Buenos Aires, a partir de la restauración democrática se destacan dos experiencias: el Plan Trienal de la Provincia de Buenos Aires (1987-1990) y el Plan Trienal de la Provincia de Buenos Aires (1996-99).

²Fuente: http://www.ipap.sg.ba.gov.ar/ejes_de_gestion

formación ya que “constituye el vínculo entre la definición de saberes, las modalidades de organización y evaluación del trabajo, la relación con el trabajo y las trayectorias profesionales, tanto desde el punto de vista colectivo como individual”³.

Se observa entonces que desde 2002 y, principalmente desde la ejecución del PTGP (2004-2007) se inicia el proceso de gestión que incorpora la planificación estratégica participativa, creando ámbitos de participación destinados a asegurar que los actores: expresen sus expectativas, necesidades e intereses; pongan en juego estrategias de cooperación, cooptación y conflicto; ejerciten la persuasión, negociación, mediación y disuasión; y atribuyan al Estado la capacidad de articular intereses sectoriales en pos de un proyecto colectivo de futuro.

1.2 Descripción de las principales líneas y objetivos del Plan Trienal de Gestión Pública Provincial (2004-2007)

Las líneas de acción en el marco de la Subsecretaría que enmarcan el Plan Trienal de la Gestión Pública Provincial (2004-2007) (PTGPP) comprendieron:

- Fortalecimiento del Estado como proyecto político-social y como organización. Esta línea fue asumida por la Dirección de Provincial de la Gestión Pública.
- Modernización e innovaciones en el ámbito público. Esta línea fue asumida por la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación.
- Formación para el cambio cultural. Esta competencia fue asumida por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) cuya presidencia es ejercida por el titular de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

Estas líneas se tradujeron en tres ejes centrales que formaron parte de la columna vertebral del PTGPP (2004-2007).

Eje 1. Fortalecimiento del Estado como proyecto político-social y como organización

Estructuralmente, esta línea de trabajo fue asumida por la Dirección Provincial de la Gestión Pública. Los temas claves se refirieron a:

Sub-Eje 1.1. El Estado como proyecto político social: la planificación estatal con enfoque estratégico. Al respecto se pretendió acompañar todas las iniciativas que surgieran tanto a nivel jurisdiccional como territorial en materia de planificación, aportando tecnologías de planificación participativa y especialistas en diagnóstico y planificación con enfoque estratégico.

Sub-Eje 1.2. El Estado como organización: el diseño de la organización estatal. Se trabajó en diversos aspectos como la definición de estructuras orgánico-funcionales en mesas de trabajo y de procedimientos administrativos mediante el uso de guías de gestión.

Sub-Eje 1.3. Trabajadores estatales: empleo público y carrera. Se planteó profundizar los diagnósticos realizados por la Subsecretaría con atención a las inequidades estructurales y la situación de la mujer y su acceso a los cargos de responsabilidad.

Eje 2. Modernización e Innovaciones en el ámbito público

Estructuralmente, esta línea de trabajo fue asumida por la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación. En principio, se concibió a la innovación y la modernización como una posibilidad de mejora continua de la capacidad de gestión, y se postuló que la mejora no será considerada como tal si no favorece la inclusión social. Se acuñó así el concepto de modernización incluyente.

De esta manera se reunió en una Unidad de Coordinación de Programas de Innovación todas las iniciativas de innovación y modernización en vigencia o a ser implementadas, con el objetivo de sostener y apoyar aquellas propuestas de innovación que han resultado exitosas y proponer las que pudieran considerarse necesarias y viables, en el marco de un Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional. También se enfatizó la mejora de los sistemas administrativos de apoyo y el fortalecimiento de los sistemas de información y comunicación.

Eje 3. Formación para el cambio cultural en el Estado

Esta competencia fue asumida por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), cuya presidencia es ejercida por el titular de la Subsecretaría de la Gestión Pública. Las nociones de formación y cambio en el Estado fueron entendidas como producto de una batalla cultural para una práctica de recuperación y fortalecimiento del Estado.

Así se impulsó que los agentes y funcionarios contaran con espacios que les permitieran analizar el rol del Estado y la cultura de las organizaciones, para proponerse cambios en los estilos de conducción y en las formas de trabajo.

En cuanto a los destinatarios de la formación el Instituto abrió su oferta a dirigentes políticos y sociales sosteniendo una línea continua de formación y capacitación dirigida a la gestión pública provincial, municipal, organizaciones políticas y sociales, y para la Alta Dirección en el Estado.

³Universidad de Reims. Compétences et savoirs professionnels. Revista IPAP Año 1 n° 1. 2013.

1.3 Estado de la cuestión en la última década

Como se menciona con anterioridad en el punto 1.1 del presente documento, en la última década se sucedieron diversas gestiones en el Estado provincial que abordaron la planificación estratégica de diferentes maneras. En el cuadro N° 1 que figura a continuación se presenta una comparación de la estructura orgánica de la Secretaría de la Gobernación al inicio del PTGP (2004-2007) y en la actualidad.

Cuadro N° 1. Estructura orgánica de la Secretaría General de la Gobernación. 2004 -2007 a la actualidad ⁴	
Período 2004 -2007	Actualidad
Subsecretaría de la Gestión Pública Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) - Consejo Directivo - Secretaria Ejecutiva Dirección Provincial de la Gestión Pública Unidad de Coordinación de Programas de Innovación	Subsecretaría para la Modernización del Estado Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) - Consejo Directivo - Secretaria Ejecutiva
Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa Dirección General de Informática y comunicaciones Dirección Provincial de Aeronavegación Oficial Dirección Provincial de Automotores y Embarcaciones Oficiales Dirección General de Bienes y Servicios Dirección Provincial de Personal Dirección General de Administración	Unidad de Coordinación
Subsecretaría Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos Dirección Provincial de Asuntos Legales Dirección Provincial técnica Dirección Provincial de Asuntos Legislativos Dirección Provincial de Coordinación Institucional	Dirección Provincial de Gestión Pública - Dirección de Innovación en la Gestión - Banco de Proyectos de Innovación
Consejo de Gobierno Electrónico Agencia de Cooperación y Relaciones Internacionales Oficina Provincial de Cooperación para el Desarrollo Oficina Provincia de Cooperación para la Integración Social	Dirección Provincial de Sistema de Información y Tecnologías Dirección Provincial de Comunicaciones Unidad Ejecutora Programa Trámite Único Simplificado Oficina Provincial Ejecutora del Sistema Único provincial de Administración de Personal Subsecretaría de Coordinación Administrativa Gubernamental - Dirección General de Administración - Dirección provincial de Contrataciones - Dirección Provincial de Personal - Dirección General de Servicios Técnicos -Jurídicos

Fuente: Organigramas de la Provincia de Buenos Aires según dos periodos de gestión (2004-2007; actualidad).

Como se detalla en el cuadro, la estructura que acompaña el pasaje de la planificación normativa a la planificación estratégica se modifica para mantener el eje de formación para el cambio cultural bajo la órbita del IPAP; el eje de modernización bajo la Dirección de Innovación en la Gestión (Banco de Proyectos de Innovación); y el eje de fortalecimiento del Estado. De esta forma queda planteada la importancia de la aprobación de las plantas orgánico-funcionales como el diseño organizacional estatal. Coincidentemente con las transformaciones ocurridas en el rol del Estado y la sociedad y los modelos de gestión y planificación adoptados en la región, es posible distinguir distintas etapas (Grupo Pharos: 2015) en la evolución de los planes de gestión en la provincia de Buenos Aires, y específicamente en lo que hace al IPAP que en la actualidad focaliza la planificación en el eje de formación para el cambio cultural.

En una **primera etapa** (1991-2001) se planteaba que la administración pública debía ser gestionada desde la planificación estratégica, con especial énfasis en los valores de eficacia, eficiencia, calidad, la gestión y obtención de resultados, y desde una mirada horizontal de las organizaciones estatales. Así la administración pública provincial desarrolla sus actividades en el contexto de las reformas de primera y segunda generación del Estado que impactaron en el nivel provincial conduciendo al achicamiento del Estado benefactor y profundizando el modelo neoliberal. Se crea el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) como organismo rector en materia de formación/capacitación de los agentes del estado provincial. En su misión se enuncia la coordinación del Sistema Provincial de Capacitación de la Provincia de Buenos Aires (SIPROCA) en línea con los preceptos de una gestión basada en la modernización de los procedimientos administrativos según el nuevo modelo de gerencia. Similares organismos fueron creados en las provincias propulsados por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) dando cuenta de la institucionalización de la capacitación para la administración del sector publico provincial.

En una **segunda etapa** (2002/03-2007/08) que va desde la reconstrucción/recuperación del Estado pos crisis a la nueva gestión provincial y nacional comienza a transformarse el rol del Estado en su relación con la ciudadanía, apuntando hacia

⁴El presente cuadro refleja las dos estructuras en sentido vertical tal cual lo reflejan los organigramas de ambos periodos. Esta presentación no representa una equiparación de estructuras y funciones en términos de filas. Solo refleja tal cual figura en el organigrama las subestructuras de gestión en sentido vertical.

la ruptura del modelo neoliberal basadas en la crítica hacia el Consenso de Washington. De este modo, la formulación del PTGPP (2004-2007) se desarrolla durante una fase en la que la generación de un Estado productivo, inclusivo, social y con orientación nacional y popular resultaba prioritaria. Las tendencias predominantes eran el fortalecimiento del rol del Estado y de sus organismos e instituciones así como la revalorización y búsqueda del compromiso del trabajador estatal. Aunque las premisas de la nueva gerencia pública continúan latentes en esta etapa existen variantes tendientes a fortalecer la administración pública para asumir desde sus organismos, instituciones y trabajadores funciones vinculadas con el desarrollo económico, la reindustrialización, la inclusión social y la innovación tecnológica. La administración apunta a la articulación entre lo político y lo técnico. La innovación dedicada a la inclusión laboral, social, política y económica del conjunto de la población. En este sentido, se apuesta a un cambio cultural donde se empodere el rol del Estado a la par que se introduce la perspectiva de derechos en las políticas públicas y la inclusión.

A partir del 2002, el IPAP, en el marco del proceso de modernización estatal en la Provincia, pasa a integrar la Secretaría para la Modernización del Estado (Decreto N° 819/2002), redefiniendo sus funciones. En 2004, la estructura organizacional del Estado provincial es modificada a partir de la nueva Ley de Ministerios N° 13.757 se suprime la Secretaría para la Modernización del Estado y pasa a depender de la Subsecretaría de la Gestión Pública (IPAP 2010). El "PTGP 2004-2007: Una gestión pública para la inclusión. Fortalecimiento e innovación para un nuevo modelo de Estado" (IPAP 2005), planteó entonces la necesidad de orientar la gestión pública para la inclusión de las demandas y necesidades de la población.

En una **tercer etapa** (2008-a la fecha) se sigue manteniendo un fuerte rol del Estado, consolidándose algunas de las acciones que venían desarrollándose desde el período anterior. Se profundiza la centralidad de la industrialización como estrategia de desarrollo, regulación e inversión económica del Estado, y se enfatiza el desarrollo científico y tecnológico. Se continúa con un anclaje de presencia del Estado en relación con la ciudadanía, y en esa vinculación se ahonda en las políticas de inclusión y de ampliación y universalización de derechos. De este modo, se mantiene la apuesta al fortalecimiento del Estado y de la administración pública, y a recuperar y consolidar la formación y capacitación de sus empleados a partir de estas consignas.

Con la asunción en diciembre de 2007 del actual Gobernador Daniel Scioli, el Decreto N° 26/2007 (publicado el 24/01/08, B.O. No 25828) aprueba la estructura de la Secretaría General de la Gobernación, y crea dentro de su ámbito la Subsecretaría para la Modernización del Estado, organismo del cual depende el IPAP en el presente. Ese Decreto determina las acciones del IPAP, de la Secretaría Ejecutiva –dedicada a la coordinación de todas las acciones del organismo y poniéndolas en consideración del Consejo Directivo y su Presidente–; de la Dirección de Formación y Capacitación –abocado al diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de los programas de capacitación, formación, especialización y actualización–; de la Dirección de Gestión del Conocimiento – encargada del diseño y desarrollo de estudios e investigaciones en relación con la formación y capacitación de recursos humanos–; y del Consejo Académico –que asesora, propone y evalúa líneas de formación del IPAP (constituido por Decreto N° 529/2004, e integrado por académicos de reconocida trayectoria en gestión pública).

Si bien se mantienen algunas de las premisas de la Nueva Gestión Pública, comienza a surgir un nuevo paradigma, aún en proceso de definición, que propone la revisión del New Public Management (NPM), en materia de marcos conceptuales y herramientas de la administración pública. En este sentido, se plantea planificar con flexibilidad, teniendo en cuenta la complejidad de la dinámica social, económica y política. Sin embargo, el IPAP, en este período atraviesa por momentos y lineamientos distintos. Un primer momento desde el 2008 hasta el 2010, un segundo momento desde el 2010 al 2013 inclusive, y un tercero desde 2014 a la actualidad.

2. Plan Trienal de Gestión Pública Provincial (2004-2007)

2.1 Análisis de los ejes y acciones ejecutadas

Las acciones del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004 – 2007 (PTGP) se organizaron en base a los siguientes ejes:

- Fortalecimiento del Estado como proyecto político y social, a cargo de la Dirección Provincial de la Gestión Pública.
- Incorporación de innovaciones de carácter transformador, a cargo de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación.
- Formación para el cambio cultural, a cargo del Instituto Provincial de Administración Pública

Las líneas de acción desarrolladas en el período 2004-2007 se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 2: Líneas de acción PTGP 2004 - 2007. Principales Resultados PTGP 2004-2007		
Eje/Línea de acción	Programa	Resultados
1. Fortalecimiento del Estado como proyecto político y social y como organización	1.1 Planificación y evaluación estatal con enfoque estratégico	1.1.1 Consolidación de sistemas de planificación y evaluación institucional. Redacción de criterios y guía de planificación y evaluación. Cursos y asistencias técnicas.
	1.2 Diseño de la organización estatal	1.2.1 Diseño de estructuras: Elaboración/Aprobación de instrumento para el diseño de la organización estatal. Servicios de consulta y asistencia, trabajo permanente de la Mesa de Trabajo.
		1.2.2 Diseño de procesos y gestión por resultados: Redacción de guía para la elaboración de guías y manuales de procedimiento administrativos del Estado Provincial y estados municipales. Cursos y asistencias técnicas. Coautoría del Proyecto de Ley de Procedimientos Administrativos y de su decreto reglamentario (proyectos en consulta a través de la página web). 1.2.3 Comunicación Institucional: Nuevo instrumento de comunicación escrita en el Estado. Formación y asistencias técnicas en comunicación en las organizaciones, interpersonal y escrita.
	1.3 Trabajadores estatales: Empleo Público y Carrera	1.3.1 Participación en paritarias: Nuevo modelo de ingreso y carrera para el sector público. Propuestas de transición hacia la recuperación de la carrera: procesos de selección para la cobertura de cargos jerárquicos y vacancias. Representación estatal en los ámbitos paritarios del nivel administrativo central y en las paritarias docentes.
2. Modernización e Innovaciones en el ámbito público	2.1 Fortalecimiento de la Calidad Institucional	2.1.1 Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional: Asistencias técnicas a organismos provinciales y municipales. Certificación de calidad a organismos provinciales (Convenio IRAM-Gobierno de la Provincia) 2.1.2 Banco de Proyectos de Innovación (BPI) y Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública: Fortalecimiento del banco con experiencia y proyectos presentados en la edición 2004, 2005 y 2006 del premio. Entrega de premios y becas para la implementación de los proyectos y el fortalecimiento de experiencias sobre agilización de trámites, descentralización político administrativa, sistemas de gestión del desarrollo y participación social.
3. Formación para el cambio cultura en el Estado	3.1 Programa de Formación para el Fortalecimiento y la Modernización del Estado (Resolución IPAP 9/06)	3.1.1 Fortalecimiento del Consejo Directivo. Planes de Formación: Seminarios y talleres para agentes públicos provinciales, municipales y dirigentes políticos y sociales. Conferencias y seminarios de alta dirección, abiertos y sectoriales. Convenio con la Universidad Pedagógica: Desarrollo de la Primer Carrera de Especialización en Política y Gestión Educativa. Censo educativo de trabajadores estatales y acompañamiento en sus estudios bajo modalidad presencial y semipresencial – 900 trabajadores cursaron -. Formación y acompañamiento de la figura de acompañante educativo. Fortalecimiento de las sedes y de las diversas modalidades de formación (presencial, autogestionadas, virtual). Fortalecimiento del Sistema Provincial de Capacitación (SIPROCA). Apoyo a la Gestión Pública Provincial, Municipal, Gestión de Organizaciones Políticas y Sociales y Formación para la Alta Gerencia.
	3.2 Programa de Estudios e Investigaciones	3.2.1 Fortalecimiento del Consejo Académico. Producción de estudios y documentos sobre el Estado Provincial. Consolidación de publicaciones institucionales (Cartilla de Inducción, anuario IPAP, otras). Consolidación de la página institucional y del boletín electrónico como espacio de intercambio y servicio de formación. Fortalecimiento de la gestión del sistema de evaluación. Estudios y producción documental para el Sistema Provincial de Capacitación.

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo en base a los documentos del PTGP (2004-2007).

Con posterioridad al PTGP (2004-2007) la definición de estrategias de gestión pública provincial si bien continúa adhiriendo a las premisas de la Nueva Gestión Pública, comienza a enmarcarse bajo un nuevo paradigma que revisa al anterior pero continúa en proceso de elaboración. Una breve caracterización de las discontinuidades y rupturas del paradigma de planificación estratégica en la gestión pública puede tomarse del documento de Grupo Pharos (2015). Los ejes de fortalecimiento y modernización e innovación en el ámbito público alcanzan su máxima expresión durante el período del PTGP (2004-2007) quedando sentadas las líneas de acción para futuras gestiones de la Subsecretaría de la Gestión Pública. En cuanto al eje de formación para el cambio cultural, continuó profundizando las acciones a favor del cambio cultural en el Estado hasta la actualidad.

En cuanto a la gestión del IPAP, el organismo vuelve a concentrarse en una política formativa para empleados y funcionarios públicos de los organismos de la provincia y de los municipios, y no tanto en la articulación con organizaciones de la sociedad civil. En el año 2008 se puso en marcha el Plan Integral de Formación y Capacitación para Organismos, Poderes del Estado Provincial y Municipios, en vinculación con Universidades y representantes de los trabajadores, “que tiene por objeto dar respuesta a las necesidades concretas de capacitación que se deriven del Plan de Modernización del Estado, como así también de la implementación de los planes, programas y políticas provinciales y municipales” (IPAP 2009, Informe de Gestión, p. 5).

En esta etapa se trabajó respondiendo a las demandas puntuales de los organismos. Teniendo en cuenta que era el inicio de una nueva gestión de gobierno, cada organismo revisaba sus lineamientos y oferta programática y en función de esto establecía prioridades en las necesidades formativas. Asimismo, cobra relevancia la vinculación del IPAP con las universidades, pues la apuesta en estos años fue darle una identidad de carácter académica al organismo, a través del abordaje y difusión de los temas y problemáticas de la administración de los municipios y la provincia. En este sentido, se procuró resignificar los contenidos y orientaciones de las propuestas formativas y para ello, por un lado, se realizaron convenios con universidades públicas y privadas para la organización de posgrados vinculados a la gestión de políticas públicas, y a la gobernabilidad y gestión política. Por otro lado, se contrataron profesionales universitarios para dar algunas de las capacitaciones que brindaba el organismo.

También se llevó adelante la construcción de una agenda de temas variados en función de las necesidades de los organismos y municipios, relacionados con la capacitación en el tratamiento de residuos, cuestiones administrativas y presupuestarias; informática, idiomas y fotografía. Se abordaron algunas cuestiones vinculadas con tecnologías de gestión (administrativa, financiera y de recursos humanos), como por ejemplo la planificación y evaluación de proyectos, la construcción de proyectos de inversión, entre otros. Es decir, se profundizaron las acciones formativas tendientes a fortalecer las habilidades técnico profesionales en este primer momento, sobre todo para empleados y funcionarios de la administración pública, y no tanto la de organizaciones políticas y sociales. Acorde con todo ello, desde el IPAP se puso mayor énfasis en el Consejo Académico. Aunque presente la línea de acción en investigación del IPAP, sobre todo en este período se trabajó en la catalogación y actualización del material del Centro de Documentación.

Entre los años 2010 a 2013, se llevaron a cabo líneas estratégicas de intervención a través del Plan Estratégico 2010-2011. En consonancia con ello, se realizaron distintos programas que abordaron temáticas diferenciales. Las líneas de trabajo del Programa de Formación Continua fueron herramientas de gestión administrativa; herramientas para el desarrollo formativo en el área parlamentaria; procesos organizacionales y tecnologías de gestión; comunicación y relaciones institucionales; idiomas; informática; y tecnologías para la gestión de la formación y la profesionalización. El Programa de Intervención Estratégica Provincial se centró en el análisis y evaluación de los procesos de formación; en el diseño de estrategias y planes de formación y su implementación; evaluación; diseño e implementación de planes de mejora organizacional. El Programa de Mejora Continua para la Gestión Local estuvo destinado a los municipios mediante formación de los agentes municipales; diagnóstico local y participativo; y proyectos especiales según las necesidades de formación de éstos elevadas al IPAP.

Los Programas Especiales, incorporan a universidades a través de posgrados, especializaciones, maestrías, entre otros, para quienes hayan ya aprobado algún trayecto formativo en el IPAP (IPAP 2010, Memoria de Gestión). El Programa de Investigación y Transferencia desarrolló distintos proyectos de investigación, uno sobre las necesidades de formación y capacitación en el Estado provincial; otro sobre necesidades de capacitación en informática y en nuevas tecnologías de la información y la comunicación; estudio cualitativo de las identidades de los trabajadores estatales bonaerenses; proyectos de estudios de gestión institucional y documentos de capacitación. Por otra parte se desarrollaron el Programa de Transversal Sistema de Información de Gestión, que sistematizó las acciones desarrolladas por el organismo; y, el Programa Transversal de Relaciones Institucionales encargado de la difusión e intercambio de conocimientos con organismos públicos y universidades provinciales, nacionales e internacionales (IPAP 2010, Memoria de Gestión).

Durante el 2012-2013, desde el Estado se enfatiza la importancia de las tecnologías de información y comunicaciones (cfr. gobierno electrónico, inclusión digital, accesibilidad y desarrollo tecnológico, entre otros) y desde el IPAP se desarrolla una propuesta formativa que retoma lo digital. De la mano de estas orientaciones, el IPAP publica la primera Revista de Divulgación Científica digital.

Posteriormente el organismo centró sus acciones a través de la Dirección de Formación y Capacitación, continuó con algunos de los programas existentes e incorporando otro. Los programas fueron: el Programa de Formación Continua cuyas áreas temáticas fueron gestión administrativa, financiera y contable; gestión administrativa legal; comunicación y relaciones institucionales; mandos medios; procesos organizaciones y tecnologías de gestión; tecnologías de la información; idiomas. El Programa de Mejora Continua para la Gestión Local se abocó a temas relacionados con el marco jurídico, con el procedimiento administrativo municipal, presupuesto y rendición de cuentas, procedimientos para inspectores, formación para secretarías; gestión de compras y contrataciones, comunicación escrita; ceremonial y protocolo; uso de redes sociales; planificación estratégica; diseño, formulación y evaluación de proyectos; indicadores para el control de gestión por resultados; liderazgo y trabajo en equipo; negociación y resolución de conflictos, conformación y gestión de equipos de trabajo; atención al ciudadano; entre otros.

El Programa de Fortalecimiento para Organizaciones de la Sociedad Civil, tuvo una propuesta formativa cuya modalidad fue virtual y a través de la cual se realizaron actividades sobre construcción del discurso institucional y estrategias de comunicación; la comunicación para las organizaciones sociales desde la perspectiva vincular; gestión de las organizaciones de la sociedad civil; economía y desarrollo local; y normativa de las organizaciones sociales. Los Programas Especiales, se centraron en capacitación y discapacidad; formación para directivos, secretarías y asistentes privados; gestión de calidad, gestión de salud, análisis político y gestión pública, entre otros. El Programa de Finalización de Estudios, tanto en educación primaria como secundaria. El Programa de Intervención Estratégica Provincial, abocado a propuestas formativas según las demandas de cada jurisdicción. Y, el Programa de Formación Virtual, el cual a través del AulaIPAP, que es un espacio de enseñanza virtual, constituye una modalidad de educación a distancia sobre distintos programas de capacitación Asimismo desde la Dirección de Gestión del Conocimiento se desarrollaron estudios e investigaciones, asistencias técnicas en diseño, coordinación y moderación de talleres, relatorías, entre otros (IPAP 2013, Informe de Gestión).

2.2 Líneas de acción realizadas relevantes del período 2014-2015.

En el 2014, una nueva gestión en el IPAP da otro abordaje de la formación/ capacitación, donde si bien se ponen en juego los tres ejes de gestión que han guiado las acciones del organismo desde su creación hasta la actualidad, se enfatizan y adquieren una nueva orientación. Los ejes están conformados por las competencias técnico-profesionales, las competencias ético-institucionales, y las competencias actitudinales.

Con las competencias técnico-profesionales, el IPAP realiza una propuesta formativa centrada en el desarrollo de conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos a través de la formación profesional y/o experiencia laboral de los agentes. A través de las competencias ético-institucionales el IPAP promueve la formación en el desarrollo de principios éticos y valores institucionales de los empleados públicos en sus ámbitos laborales (tales como respeto, honestidad, responsabilidad, compromiso social, derechos humanos, inclusión social, justicia y bien común). Pero es sobre todo en las competencias actitudinales, que el IPAP comienza e enfoca la formación en este nuevo periodo. Esto es mediante el desarrollo de un conjunto de actitudes y estrategias para la interacción y vinculación de los empleados y funcionarios de la administración pública con sus entornos laborales y sociales (cfr. comunicación y liderazgo; trabajo en equipo; actitud proactiva, flexibilidad y optimismo frente al cambio; disposición para resolver conflictos).

En este sentido, pareciera estar conformándose una nueva perspectiva relacionada con los cambios en la administración pública en la que cobra relevancia la realización personal de los trabajadores y funcionarios públicos en relación a la institución y no solamente las cuestiones operativas. Se prioriza la eficiencia, eficacia y calidad pero al mismo tiempo se apunta a que los agentes del estado desarrollen hábitos de flexibilidad y entusiasmo para cumplir sus tareas, aprendan a establecer relaciones de trabajo con las dificultades y adquieran capacidades de reflexión con respecto a la tarea en el marco institucional.

De esta forma, el IPAP propone a través del énfasis en el eje actitudinal continuar fortaleciendo el rol del Estado, el bien público, con la discusión de los valores y responsabilidades de los empleados y funcionarios públicos, su compromiso ético y la identificación de los valores de las instituciones. Entendiendo de este modo que el trabajador y funcionario de la administración pública puede ser un vector de cambio en sus ámbitos laborales, por lo cual hay que fortalecer las herramientas técnicas para el trabajo en equipo y proactivo, reconocer y valorizar la trayectoria laboral y por ende las competencias con las que cuenta, y promover la articulación con los valores institucionales y personales.

Entre las líneas de acción de este último período se ha retomado el impulso al SIPROCA, a través del cual se busca integrar las propuestas formativas de las distintas unidades de formación/capacitación de la Administración Pública Provincial. Se instrumentan mesas de diseño, como una herramienta a través de la cual el IPAP se vincula con los organismos provinciales o municipales para el abordaje de las necesidades específicas de formación/capacitación y consensuar la asistencia técnica y/o capacitación. A través de estas acciones el instituto se propone articular entre la formación con las que cuenta el empleado y funcionario de la administración pública, las demandas de formación/capacitación y las necesidades de los organismos en este sentido. La propuesta formativa actual se organiza en tres programas: el Programa Agentes del Estado, el Programa Organismos Provinciales, y el Programa Organismos Municipales. El Programa Agentes del Estado, comprende una oferta de formación/capacitación permanente, según las demandas profesionales de los empleados y funcionarios del Estado Provincial. Este Programa se articula en una Diplomatura en Gestión Pública, que propone la formación/capacitación ya no como acciones aisladas, sino a través de un ciclo de formación común, que apunta a desarrollar competencias técnico profesionales, éticas institucionales, y actitudinales. “La Diplomatura brinda horizontes de progreso a los agentes que voluntariamente quieran profundizar sus conocimientos aplicados al trabajo en el Estado” (IPAP 2014, Informe Preliminar de Gestión). Una vez concluida la formación inicial, se puede optar por una orientación –Gobierno, Asuntos Jurídicos, Administración, Tecnologías de la Información, Calidad y/o Políticas de Salud– y finalmente elegir por especializarse en Mandos Medios, Alta Dirección o Informática, perfil técnico profesional. Además, el IPAP a quienes en años anteriores cursaron materias del ciclo común, les reconoce la equivalencia de estos cursos.

El Programa Organismos Provinciales, que fomenta el trabajo conjunto y permanente entre el IPAP y los organismos provinciales con el objetivo de brindar una propuesta formativa acorde a las necesidades específicas de cada jurisdicción. De forma simultánea al ordenamiento de la política formativa, durante el año 2014 el IPAP comenzó a implementar el proceso de certificación digital de las actividades de capacitación incorpora automáticamente los diplomas de actividades al legajo electrónico de los agentes del Estado, quienes podrán imprimir dicho documento y disponer de él cuando lo deseen” (IPAP 2014, Informe Preliminar de Gestión, p. 6).

El Programa Organismos Municipales, con el que desarrolla capacitaciones junto a los municipios de la Provincia para contribuir al mejoramiento de su organización política, administrativa y de gestión. En el marco de este Programa y con la finalidad de profesionalizar a los Agentes municipales, se lleva a cabo la Diplomatura Universitaria en Asuntos

Municipales y Gestión Local, a través de un convenio con la Universidad Provincial del Sudoeste (IPAP 2014, Informe Preliminar de Gestión).

Además de la Diplomatura y de estos Programas, se diseñó el curso de Formación de Formadores Gubernamentales. Esta iniciativa convoca a agentes de la administración pública con diversa formación y trayectoria que a partir de su propia experiencia laboral e institucional sin importar la titulación o certificación alcanzada, a participar de instancias de formación y capacitación como futuros Formadores Gubernamentales, "...dado que en materia de Formación y Capacitación lo apropiado es que los formadores surjan de las organizaciones mismas" (IPAP 2014, Informe Preliminar de Gestión, p. 6).

Por otra parte, se relanzó la Red Provincial de Referentes de Capacitación, "con el objetivo de fortalecer y sistematizar la política de formación desde un sentido integral" (IPAP 2014, Informe Preliminar de Gestión, p. 5). El referente es entendido como el nexo articulador entre los agentes (empleados y funcionarios) de su repartición y el IPAP. La red está conformada por referentes provinciales (designados por la mayor autoridad ejecutiva de cada repartición) y referentes municipales (que pueden ser un agente o una dirección local designado por el intendente).

Asimismo, las investigaciones promovidas por el IPAP a partir del 2014, dan cuenta de la necesidad de aunar los esfuerzos formativos del IPAP con las problemáticas en agenda en la administración pública provincial. Para esta última, la inclusión digital y el gobierno abierto en particular y las tecnologías de la información y comunicación en general, vienen ocupando el centro de las preocupaciones en materia de infraestructura y recursos acordes a la modernización del Estado, pero también respecto a la formación y capacitación.

El Centro de Documentación del IPAP en tanto "nodo coordinador de la Red Provincial de Información y Documentación, tiene una de las bases de datos más importantes de Latinoamérica sobre formación de recursos humanos. En 2014, se diseñó un reservorio digital de su material, un centro de documentos multimedia adecuado al proceso de modernización del Estado" (IPAP 2014, Informe Preliminar de Gestión, p. 11). Durante este año se elaboró un Reservorio digital consistente en un centro de documentos multimedia (documentos académicos e institucionales, investigaciones, revistas, contenidos multimedia de apoyo a la docencia presencial y otros aportes de materiales diversos de interés para los usuarios) y se rediseñó la página web de docentes del IPAP.

En síntesis, en las distintas etapas se hizo más hincapié en algunas de las herramientas y competencias de formación / capacitación que en otras. La característica del período iniciado en 2007, a partir de la profundización del fortalecimiento estatal, es la articulación de las competencias técnicas y éticas institucionales con las actitudinales que priorizan la valorización y reconocimiento del empleado y funcionario público como agente de transformación en sus ámbitos de trabajo.

2.3 Logros destacados del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004 – 2007

Durante la gestión del PTGP 2004 – 2007 la Unidad de Coordinación Técnica Administrativa estuvo abocada a la evaluación y seguimiento del PTGP 2004 – 2007. Existen en las Memorias de gestión del PTGP datos cuantitativos que indican los avances en términos de las acciones desarrolladas en el marco de los programas del PTGP.

El Cuadro N° 3 señala los resultados cuantitativos de la gestión por programas del PTGP (2004-2007).

Cuadro N° 3: Resultados cuantitativos. Plan Trienal de la Gestión Pública (2004-2007).		
Eje/Línea de acción	Programa	Resultados
1. Fortalecimiento del Estado como proyecto político y social y como organización	1.1 Planificación y evaluación estatal con enfoque estratégico	Capacitación y asistencias técnicas. Elaboración y difusión de documentos y guías para la planificación y evaluación.
	1.2 Diseño de la organización estatal	<p>Diseño de estructuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ciento ochenta (180) requerimientos de organismos provinciales para la creación o modificación de estructuras orgánico-funcionales, de las cuales ciento diez (110) fueron aprobadas por decreto. Documentos y resoluciones guía para el diseño de estructuras. <p>Diseño de procesos y gestión por resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación y asistencias técnicas a jurisdicciones provinciales y municipios para el diseño de procesos técnico administrativos. Elaboración y difusión de documentos. <p>Comunicación Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Guía para la gestión de la comunicación escrita, Pautas de Estilo para la Comunicación Escrita y las Plantillas de Documentos (Decreto N 300/06 – T.O. Decreto N 2200/06). Guía orientadora referida a la comunicación institucional. Acciones de capacitación y asistencias técnicas. Elaboración y difusión de documentos.

continúa en página 16

Cuadro N° 3: Resultados cuantitativos. Plan Trienal de la Gestión Pública (2004-2007).

Eje/Línea de acción	Programa	Resultados
	1.3 Empleo Público y Carrera	<p>Participación en paritarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinta (30) reuniones paritarias generales, ciento diez (110) reuniones paritarias sectoriales, quince (15) reuniones paritarias docentes y siete (7) reuniones paritarias judiciales. • Treinta y seis (36) asistencias técnicas a distintos organismos provinciales y participación en veintitrés (23) veedurías de concursos. • Acciones de capacitación y asistencias técnicas. • Elaboración de documentos y guías.
2. Modernización e Innovaciones en el ámbito público	2.1 Fortalecimiento de la Calidad Institucional	<p>Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesenta (60) asistencias técnicas de fortalecimiento de procesos a distintos organismos provinciales y siete (7) municipios. • Se firmaron trece (13) actas de acuerdo con organismos provinciales para el inicio del proceso de certificación, y se obtuvo la certificación de siete (7) de ellos. • Acciones de capacitación y asistencias técnicas. • Elaboración y difusión de documentos. <p>Banco de Proyectos de Innovación (BPI) y Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada año se realizaron convocatorias al Premio incorporando al BPI las ideas, proyectos y experiencias ganadoras de acuerdo a la decisión del Jurado Calificador. • Se recibieron ciento setenta (170) presentaciones de la Administración Pública provincial y municipal y de organizaciones de la comunidad. Treinta y dos (32) de estas presentaciones fueron premiadas en actos públicos con la presencia del Señor Gobernador. Ciento treinta y nueve (139) fueron incluidos en el BPI. <p>Observatorio del Estado Provincial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y difusión de documentos.
3. Formación para el cambio cultura en el Estado	3.1 Programa de Formación para el Fortalecimiento y la Modernización del Estado (Resolución IPAP 9/06)	<p>Apoyo a la Gestión Pública Provincial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinta y dos mil seiscientos (32.600) agentes provinciales en mil cuatrocientas setenta (1.470) actividades de formación. <p>Apoyo a la Gestión Pública Municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seis mil novecientos (6.900) agentes municipales y concejales en doscientos sesenta (260) actividades de formación. <p>Apoyo a la gestión de las Organizaciones Políticas y Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocho mil seiscientos (8.600) integrantes de diversas organizaciones políticas y sociales participaron en ciento sesenta y seis (166) actividades. <p>Formación para la Alta Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinta y siete (37) actividades abiertas o a solicitud de los organismos de las que participaron aproximadamente mil novecientos (1.900) funcionarios y agentes públicos. <p>Cursado y finalización de los niveles de educación general básica y polimodal para empleados de la administración pública provincial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novecientos setenta (970) agentes, de los cuales cien (100) han finalizado o finalizarán este año sus estudios.
	3.2 Programa de Estudios e Investigaciones	<p>Estudios y producción documental sobre Estado Provincial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doscientos (200) documentos y cuarenta (40) asistencias técnicas en distintas dependencias provinciales. <p>Centro de Documentación "Sergio Bugallo":</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Centro ha incorporado setecientos veintiséis (726) volúmenes y ha realizado tres mil noventa (3.090) préstamos domiciliarios y consultas. <p>Publicaciones Institucionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el periodo 2004-2007, se han editado sin interrupción más de un centenar de boletines electrónicos, enviado con una periodicidad quincenal a diecinueve mil seiscientos treinta (19.630) direcciones electrónicas.

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo en base a los documentos del PTGP (2004-2007).

Como se mencionó en diversas partes de este documento, una de las motivaciones más importantes del PTGP es la necesidad de modificar la visión del Estado por parte de la sociedad, así como la vinculación entre estos dos actores. En este sentido, se tiene que modificar la visión relacionada con la exaltación del desarrollo individual por sobre el colectivo social; enmarcado en una permanente descapitalización, desarticulación y desvalorización del Estado. El “que se vayan todos” del año 2001 marcó un punto culminante en este paradigma que se evidenció en la falta de compromiso social con la “cosa pública”. Esto tiene su reflejo en la instalación conceptual de que la mejor asignación de los recursos económicos se obtiene con el libre accionar de los mercados bajo condiciones de “competencia perfecta”, sin tener en cuenta los posibles resultados sociales de las políticas económicas desarrolladas.

Por lo tanto, el objetivo con el que se planificó el PTGP es el de revertir la situación anterior, intentando generar un cambio estructural dentro del estado provincial y un cambio cultural a nivel de los agentes y funcionarios. Si bien hubo diferentes proyectos que se implementaron en el marco del PTGP, es posible arriesgar que las acciones desarrolladas dentro de los tres Ejes cumplieron con los objetivos formulados originalmente. A continuación se presenta una descripción de los resultados más importantes de cada Eje durante los 4 años de implementación del PTGP.

EJE 1. EL ESTADO COMO PROYECTO POLÍTICO Y SOCIAL

En el marco de las acciones bajo la responsabilidad de la Dirección Provincial de la Gestión Pública, se llevaron adelante diferentes actividades tendientes a generar la modificación del modelo de gestión de los diferentes organismos. En este sentido, la implementación de acciones con énfasis en el diseño de estructuras orgánicas alineadas a los nuevos criterios generales de la Gestión Pública fueron la base que garantizó una expresión organizativa que hiciera viable el PTGP. Básicamente se desarrollaron mesas de trabajo por organismo con la participación de los especialistas de la DPGP y el consenso en cuanto a la conveniencia de las estructuras orgánicas y sus misiones y funciones y competencias; para posteriormente brindar asistencia técnica a los organismos para el llamado a concurso y cobertura de los cargos creados. Un resultado muy importante fue el fortalecimiento de la participación de trabajadores de los organismos en la elaboración de las estructuras organizativas; así como –a partir de trabajos puntuales-- el afianzamiento de los vínculos con los municipios.

Además se trabajó en la regularización y ordenamiento de las situaciones de los trabajadores provinciales, a partir de los acuerdos alcanzados en el marco de las negociaciones colectivas del sector público. Esto incluyó tanto la regularización en organismos transferidos desde el Gobierno Nacional, bajo las reglamentaciones vigentes en el ámbito de la provincia de Buenos Aires, así como las emanadas de diferentes relaciones contractuales.

Por otro lado, la importancia de estas modificaciones en la cultura organizacional de los organismos quedaría plasmada en el Mapa del Estado, que consistió en la actualización permanente y on line del organigrama de la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires. También en relación a los procesos de trabajo se avanzó y se lograron mejoras cualitativas a partir de la formación de los trabajadores del Estado para la mejora de los procesos técnico-administrativos y la elaboración de una guía para el diseño de procesos de trabajo; así como la asistencia técnica a los organismos y a los municipios que lo solicitaran en cuanto a la mejora de los procesos de trabajo. Finalmente se propuso una nueva ley de Procedimientos Administrativos que jerarquice la voz del ciudadano y ponga en vigencia un enfoque de gestión centrada en resultados.

Otra de las acciones importantes que se desarrolló fue el desarrollo de planes y sistemas de evaluación de la gestión pública provincial; para lo cual se elaboraron criterios y guías para implementar planes y sistemas de evaluación en el ámbito sectorial o integral y se diseñaron e implementaron planes y sistemas de evaluación en la administración pública provincial y municipal. Por otro lado, otro de los pilares de este Eje fue el diseño de un nuevo sistema de carrera para la administración pública provincial. Esto implicó el análisis de la Ley 10.430 que regulaba el sistema de carrera para los agentes de la Administración Pública provincial y generar las modificaciones necesarias para la implementación del nuevo Sistema de Carrera; así como la generación de las pautas para realizar la transición de un sistema a otro.

EJE 2. MODERNIZACIÓN E INNOVACIONES EN EL ÁMBITO PÚBLICO

En primer término, es importante destacar que la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación desarrolló el Proyecto Banco de Proyectos de Innovación en la Gestión Pública (BPI) y el Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública con el objeto de contribuir a la optimización de la gestión pública provincial mediante el apoyo, reconocimiento y difusión de ideas, proyectos y experiencias innovadoras en el ámbito de la provincia de Buenos Aires (iniciativas de empleados públicos o ciudadanos) que impacten en la ciudadanía. También se desarrollaron acciones tendientes a fortalecer la capacidad institucional y de gestión de los organismos públicos, tanto provinciales como municipales. Acciones tales como asistencias técnicas puntuales a organismos, aprobación de Programas de Calidad, certificación de Calidad a través del Convenio con el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) –el Programa de Gestión de Calidad en el Sector Público- o implementación de la Carta Compromiso con el Ciudadano tendieron a fortalecer estos nuevos modelos de gestión basados en la planificación y evaluación. De más está decir que la totalidad de las asistencias técnicas realizadas abordaron cuestiones críticas de la organización y estuvieron claramente alineadas con temas de agenda del máximo nivel de decisión.

EJE 3. FORMACIÓN PARA EL CAMBIO CULTURAL

A través del IPAP, se realizó la formación de funcionarios y trabajadores públicos, y miembros de organizaciones políticas y sociales; a fin de forjar una nueva cultura estatal con acciones tales como la formación para la Alta Dirección en el Estado, dirigida a funcionarios con responsabilidades de conducción política o técnica sobre temas

políticos y de Gestión Pública, fortaleciendo las capacidades de liderazgo y la toma de decisiones; el dictado de seminarios y talleres dirigidos a funcionarios, trabajadores y dirigentes provinciales y municipales básicamente en cuanto a capacitación cultural (o formación) para generar adhesión, compromiso, identidad y experiencia de los mismos así como la puesta en funcionamiento de nuevas líneas de investigación referidas a políticas públicas y participación ciudadana; estructuras organizativas del Estado e innovaciones en la gestión pública.

Entre las actividades de Fortalecimiento Institucional se destaca el acompañamiento del IPAP en la primera actividad de la Universidad Pedagógica de la Dirección General de Cultura y Educación, dirigida a la formación de los cuadros de conducción educativa. Por acuerdo alcanzado en las negociaciones colectivas del sector público, se recuperó la función educativa del Estado desde una lógica de democratización real del conocimiento y de dignificación de las personas que trabajan en el ámbito de la Administración Pública Provincial. Para ellos se implementó una oferta de finalización de estudios en los niveles de Educación General Básica (EGB) y Polimodal, en forma conjunta con la Dirección General de Cultura y Educación, sin restricciones de acceso, excepto los requerimientos de cada nivel, para trabajadores del Estado provincial interesados en cursar o finalizar su trayecto de formación.

En el marco de las actividades que se desarrollaron bajo la órbita de la Dirección de Formación y Capacitación, los componentes de Apoyo a la Gestión Pública Provincial, Apoyo a la Gestión Pública Municipal y Apoyo a la Gestión de Organizaciones Políticas y Sociales tuvieron resultados positivos en cuanto a la atención de los requerimientos de todos los involucrados. Por otro lado, se implementaron diferentes proyectos especiales que permitieron dar saltos de calidad en cuanto a las herramientas / mecanismos de formación que se pusieron en funcionamiento y que consistieron en la Plataforma Virtual Educativa; la Unida de Información y el sistema autogestionado de formación. Por otro lado, desde la Dirección de Estudios e Investigaciones se avanzó en el fortalecimiento del Centro de Documentación "Sergio Bugallo" con el aumento de volúmenes ingresados al Centro como con su difusión por medio de las páginas web del IPAP y de la provincia. También se reforzó el estudio y producción documental sobre el Estado Provincial con el objetivo primordial de reinstalar la cultura de investigación en el IPAP y colaboración entre el IPAP, Universidades y otros organismos de la administración pública provincial en cuanto a la investigación.

Ahora bien, la finalización del PTGP dejó una serie de actividades planteadas a futuro para que las próximas gestiones avanzaran en la definición de su continuidad. En este sentido, **en materia de fortalecimiento del Estado**, quedó pendiente:

- Afianzar una cultura institucional basada en la planificación estratégica, el diseño de estructuras alineadas a planes y programas y la gestión por resultados.
- Difundir modalidades, criterios y marcos legales en materia de estructuras y procesos administrativos, comunicación, selección de personal, entre otros temas.
- Fortalecer, a través de asistencias técnicas y veedurías, los procesos de selección para la cobertura de vacantes por cese definitivo.
- Consolidar los procesos de selección para jefes de departamento y subdirectores en todo el ámbito provincial.
- Promover la planificación, organización y gestión estratégica en el ámbito municipal.

En cuanto al Eje "**modernización e innovación estatal**", se debería avanzar en:

- Consolidación del Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública
- Entrega de distinciones a los organismos que certificaron calidad año tras año.
- Asistencia para el fortalecimiento institucional y/o la obtención de la certificación de calidad por parte de organismos provinciales y municipales.
- Desarrollo del Programa especial "Observatorio del Estado Provincial".

Finalmente, respecto al Eje "**formación para el cambio cultural**", es importante:

- Profundizar la formación de los niveles de conducción a nivel provincial y municipal.
- Acompañar el proceso electoral a través de la formación de participantes en el acto eleccionario (autoridades de mesa y fiscales) y de candidatos y candidatas ejecutivos y legislativos de todas las expresiones políticas.
- Fortalecer las capacidades de gestión para las etapas de transición propias del ejercicio de la democracia.
- Acompañar los procesos de selección e ingreso de personal con la formación de los aspirantes a los diferentes cargos y funciones ejecutivas del Estado provincial.
- Multiplicar los espacios locales y regionales para la capacitación de las organizaciones sociales que trabajan en conjunto con el Estado, a fin de acompañar el proceso de descentralización y fortalecer el protagonismo social.
- Consolidar el Programa de Finalización del Secundario en todas las modalidades, a fin de abarcar a todos los agentes estatales que opten por finalizar sus estudios.
- Acompañar el proceso de normalización de la Universidad Pedagógica Provincial.
- Consolidar el Sistema Provincial de Capacitación para la Administración Pública -SIPROCA (Resolución N° 56/06 del IPAP)

3. Experiencias de planificación de institutos de formación y capacitación nacionales e internacionales

3.1 Planificación en organismos nacionales e internacionales que tienen responsabilidades de formación y capacitación de agentes públicos.

La Planificación implica una construcción de una visión estratégica y un plan de acción para transitar desde una situación actual a un escenario deseable. Esta es su función normativa, que tiene como propósito la definición de la trayectoria, sus objetivos y metas. Pero la planificación implica también la coordinación de acciones y la orientación de actores en la implementación del plan. Esta es su función paragógica (Sotelo, 2013), que refiere a la tarea de lidiar, en situaciones complejas, conflictivas e inciertas, con actores que representan intereses diversos (e incluso contrapuestos), a efectos de hacer viable la trayectoria elegida. Esta perspectiva se caracteriza por destacar el carácter multiactoral, la interdependencia y la complejidad del proceso de producción de políticas públicas.

A continuación se analizan las características institucionales y de planificación en organismos nacionales e internacionales que tienen responsabilidades de formación y capacitación de agentes públicos. El esfuerzo de desarrollo e investigación se enfoca en el estudio de institutos de capacitación, aunque se observan aspectos generales de la planificación en organismos con atribuciones más amplias.

Se estudiaron los siguientes casos:

- 1.** Subsecretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros de la República Argentina.
- 2.** Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas del Gobierno de España.
- 3.** El Servicio Civil y sus áreas de apoyo (División de Gestión y Desarrollo Institucional, División Jurídica y de Asuntos Institucionales, Área de Comunicaciones y Participación Ciudadana, Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública), Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile.
- 4.** Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, Gobierno Federal de Brasil.
- 5.** Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía, Gobierno de la Provincia de Santa Fe y otras Secretarías de apoyo (Secretaría de Tecnologías para la Gestión y la Secretaría de Regiones, Municipios y Comunas).
- 6.** Secretaría de Capital Humano del Ministerio de Gestión Pública, Gobierno de la Provincia de Córdoba.

3.1.1 Caso Argentina (Nación): Subsecretaría de Gestión y Empleo Público (SsGEP).

La Subsecretaría de Gestión y Empleo Público implementa en el Estado argentino las políticas de modernización administrativa y de gestión integral del empleo público. La SsGEP desarrolla e implementa el Sistema de Gestión por Objetivos y Resultados. La asistencia técnica que realizan sus equipos permite a los organismos públicos contar con nuevas tecnologías de gestión, métodos de planeamiento estratégico de sus actividades, sistemas de medición y evaluación de los resultados y estructuras organizativas más racionales. Como consecuencia, los organismos pueden brindar su servicio y atender las demandas ciudadanas de manera más eficiente.

Dependen del organismo tres direcciones nacionales: el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP) y la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONIG). Esta última oficina se describirá con mayor detalle, ya que puede revestir de interés para la Subsecretaría de Modernización y el IPAP. Una posterior descripción del INAP se realizará en el punto 3.2.

Oficina Nacional de Innovación de Gestión

La ONIG desarrolla tecnologías de gestión con el fin de efficientizar los sistemas de conducción y administración de los organismos públicos, y asistir técnicamente a esas instituciones para que incorporen e implementen enfoques conceptuales, herramientas metodológicas y técnicas adecuadas a cada situación. El marco conceptual de los programas de modernización administrativa que utiliza el Estado nacional es el modelo de gestión por objetivos y resultados. Los equipos de la ONIG asisten a los organismos para que definan los objetivos estratégicos a cumplir en un período de tiempo y el presupuesto que destinarán a su ejecución. Además impulsa la utilización de sistemas de medición de resultados y elaboración estándares de calidad para evaluar los servicios que presta la APN. También asiste a los organismos en el desarrollo de sistemas de comunicación con la ciudadanía que reconozcan su derecho a ser escuchada e informada y promuevan su participación en la evaluación de las políticas.

Entre sus acciones se encuentran: Carta Compromiso con el Ciudadano; Planes Estratégicos y Operacionales; Guía de Trámites; Mapa del Estado; Reingeniería de Procesos; Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público.

3.1.2 Caso España: la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas.

La Secretaría de Estado de Administraciones Públicas es un organismo dependiente del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas del Gobierno de España. Entre sus áreas de competencia se enumeran: Política Autonómica, Política Local, Función Pública, Estatutos de Autonomía, Fondos Europeos y Administración Electrónica. A efectos de la presente investigación, nos enfocaremos en el área de Función Pública, para profundizar en el INAP (dependiente de la Dirección General de la Función Pública) en el punto 3.2. El organismo más relevante dependiente de la Secretaría es la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la calidad de los Servicios.

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la calidad de los Servicios

La Agencia promueve y desarrolla actividades de análisis, formación y asesoramiento tendentes a la mejora de la calidad en la gestión pública. Con ese fin, realiza informes sobre programas públicos, sus resultados, impacto y utilización, y propone la implantación de indicadores, favoreciendo el desarrollo de sistemas de información que faciliten la evaluación de las políticas y programas públicos. Asimismo, elabora, promueve, adapta y difunde directrices, protocolos de actuación metodológica, modelos de gestión y de excelencia, guías de autoevaluación y guías metodológicas para el análisis de impacto regulatorio o normativo. Por último (y como aspecto relevante para la Subsecretaría/IPAP), la Agencia participa en la elaboración de informes y planes estratégicos vinculados a políticas públicas esenciales o de amplio impacto.

3.1.3 Caso Chile: el Servicio Civil y sus áreas de apoyo.

El Servicio Civil es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con la Presidencia a través del Ministerio de Hacienda. Desde su creación, el Servicio Civil ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de Gestión Estratégica de Personas. Con aproximadamente 200 mil funcionarios y funcionarias, el personal de la Administración Civil del Estado chileno representa -a nivel del Gobierno Central- cerca de un 3% de la fuerza laboral del país.

Para el cumplimiento de su quehacer institucional, el Servicio Civil cuenta con dos subdirecciones: la Subdirección de Alta Dirección Pública y la Subdirección de Desarrollo de las Personas. Se suman además las áreas de apoyo: División de Gestión y Desarrollo Institucional, División Jurídica y de Asuntos Institucionales, Área de Comunicaciones y Participación Ciudadana, Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública, Unidad de Auditoría Interna y Gabinete de Dirección. El “Modelo de Gestión de Personas” y el llamado “Barómetro de la Gestión de Personas 2013”, son las dos acciones relevantes registradas. Ambas, se describen a continuación.

El “Modelo de Gestión de Personas”

Ofrece una visión estandarizada, con una propuesta de estructura lógica compuesta por 4 procesos globales que se desglosan en una matriz de 16 componentes y 60 indicadores, operacionalizados en estándares y niveles de desempeño. Su principal propósito es ofrecer a los servicios públicos una guía de contenidos y procesos relevantes que permita a las autoridades medir periódicamente su nivel de desarrollo y a partir de ello definir prioridades de gestión y tomar decisiones de intervención que contribuyan a cumplir la estrategia institucional. Para ello, permite que los servicios diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar. Según los resultados que cada Servicio identifique, el paso posterior será definir y diseñar la carta de navegación, mediante un plan estratégico en gestión de personas que, vinculado con la planificación institucional, oriente hacia el estado deseado en relación al nivel de desarrollo, los recursos disponibles y las prioridades de cada institución.

Barómetro de la Gestión de Personas

Tiene la finalidad de identificar niveles de desempeño y contribuir a mejorar el diseño de políticas y herramientas de gestión de personas, perfeccionando las propuestas de reforma y asesoría a las autoridades de Gobierno. La encuesta en su primera versión fue respondida por 171 servicios públicos. Los datos muestran que cada vez son más los servicios que han decidido modernizar su gestión, definiendo reglas más claras y promoviendo el mérito y el desarrollo de las personas en el marco de la eficiencia y la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

3.1.4 El caso Brasil: Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión, Gobierno Federal.

El Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión es el organismo del Gobierno Federal encargado de la formulación de la planificación estratégica nacional y la evaluación de los impactos socioeconómicos de las políticas y programas federales. En base a esos estudios, elabora recomendaciones de reformulación de las políticas públicas. Asimismo, el ministerio tiene la responsabilidad de coordinar y gestionar los sistemas de planificación federal del personal civil, de la administración de recursos de la información e informática, como así también las acciones de organización y modernización administrativa del Gobierno Federal.

Entre las secretarías y organismos a cargo del Ministerio se destacan –a efectos del presente trabajo–: la Secretaría de Gestión Pública, la Asesoría Especial para la Modernización de la Gestión, la Secretaría de Planificación e Inversiones Estratégicas, y la Escuela Nacional de Administración Pública (que será estudiada en el punto 3.2.).

La Secretaría de Gestión Pública (SEGEP)

Su misión es formular políticas y directrices para la gestión pública y su personal. La Secretaría actúa sobre las áreas de recursos humanos, carreras, estructuras remuneratorias, cargos en comisión y funciones de confianza. Trabaja, también, en el ámbito de las estructuras organizacionales, acciones y proyectos estratégicos de innovación y transformación de la gestión pública.

La Asesoría Especial para la Modernización de la Gestión (ASEGE)

Es un órgano de asesoramiento directo al Ministro de Estado en la coordinación, gestión y apoyo técnico a los proyectos especiales para la modernización de las cuestiones relacionadas con la gestión pública y las áreas estratégicas del gobierno. Sus propósitos se estructuran en tres pilares y sus respectivos objetivos: Mejora de la prestación de servicios y de negocios a la población; Ampliar y agilizar el acceso de los ciudadanos a servicios públicos de calidad; Agilizar y calificar los servicios públicos direccionados a las empresas, con impacto en la competitividad del país; Mejoría de la eficiencia del gasto público; Mejorar la calidad de los gastos administrativos; Coordinar y acompañar proyectos especiales de modernización de gestión pública, apoyando a los organismos a que alcancen los resultados previstos.

La Secretaría de Planificación e Inversión (SPI)

Es responsable de la elaboración del Plan Plurianual (PPA), herramienta de planificación gubernamental prevista en el artículo 165 de la Constitución brasileña que describe los compromisos de gobierno para un período de cuatro años. El objetivo del PPA es ampliar y garantizar los derechos individuales y sociales, la reducción de las desigualdades, luchar contra la pobreza, el hambre, la marginación y la discriminación, llevar a un desarrollo soberano y garantizar el orden económico y social dedicada al bienestar de población, de acuerdo con los objetivos de la República, expresado en la Constitución.

La PPA también apoya y orienta las leyes de Presupuesto Directrices y el Presupuesto Anual, que especifican dónde y cómo se invierten los fondos del gobierno cada año. Ellas son vinculantes para la Administración Federal, indicativo para optimizar la inversión privada y permitir el control de las entidades de la sociedad civil y la población en general.

3.1.5 El caso Santa Fe: la Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública (y dos Secretarías de apoyo)

Comprendiendo la relevancia de los trabajadores públicos, el Gobierno de la Provincia de Santa Fe lleva adelante acciones de formación para construir una visión compartida de los valores y capacidades, formar y desarrollar a los trabajadores en áreas de competencias clave y consolidar un sentido de pertenencia institucional. La Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos, dependiente de la Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía, es el organismo encargado de la formación y capacitación de los empleados públicos. Dicha Dirección de estudiará en el apartado 3.2.

Por su relevancia para la Subsecretaría de Modernización y el IPAP se realizará también una breve descripción de instrumentos de gestión de otras dos Secretarías provinciales: la Secretaría de Tecnologías para la Gestión y la Secretaría de Regiones, Municipios y Comunas. Los instrumentos a mencionar son: el Campus virtual y la Escuela de los Municipios y Comunas.

Campus Virtual, Secretaría de Tecnologías para la Gestión

La Secretaría de Tecnologías para la Gestión (STG), dependiente del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, implementa una plataforma para la educación a distancia soportada por la aplicación MOODLE (Entorno de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos y Modular), para optimizar el proceso de capacitación de los empleados de la STG, empresas públicas y demás organismos oficiales del Gobierno de Santa Fe, en los temas inherente a cada repartición. La capacidad instalada en el Campus de la STG fortalece cada vez más a los grupos de trabajos vinculados al sistema de gestión e-learning y en una suerte de retroalimentación el Campus optimiza sus funcionalidades aumentando las posibilidades de absorber mayor demanda de capacitación. Existen además requerimientos específicos de diferentes organismos que, además de los cursos de capacitación (evaluaciones masivas, foros, tele conferencias, otros), demandan un conjunto de herramientas adecuada para concretarlos.

Gobiern@ -Escuela de los Municipios y Comunas de la Provincia de Santa Fe, Secretaría de Regiones, Municipios y Comunas

Gobiern@ -Escuela de los Municipios y Comunas de la Provincia de Santa Fe- no depende de la Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos, pero es un instituto de formación que es relevante para el presente trabajo.

Gobiern@ es una iniciativa del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, en el ámbito de la Secretaría de Regiones, Municipios y Comunas, que se inscribe en el marco del proceso de reforma y modernización del Estado provincial y bajo las actividades de innovación institucional y nuevas prácticas que propone el Plan Estratégico Provincial, Visión 2030.

Gobiern@ nace como un espacio de articulación entre el gobierno provincial y los gobiernos locales para fortalecer las capacidades de gestión, impulsar estrategias novedosas de innovación política y formar equipos de gobierno altamente capacitados, haciendo realidad la modernización de los Estados locales y del Estado provincial.

Escuela de los Municipios y Comunas.

La primera propuesta de formación, capacitación y fortalecimiento de capacidades de gestión es la Especialización en Innovación y Gestión Local, que está dirigida a las autoridades locales y a sus equipos técnico-políticos. Esta Especialización tiene por objetivo fortalecer las capacidades de gestión, brindando los conceptos, criterios y herramientas necesarias para planificar, organizar y gestionar el territorio y los distintos servicios locales con eficiencia y eficacia en el marco del proceso de reforma y modernización del Estado. Los destinatarios son los

Intendentes, presidentes comunales, miembros de comisiones comunales, funcionarios políticos y personal de carrera de los municipios y comunas de la provincia de Santa Fe. La Especialización se desarrolla en formato semipresencial, combinando instancias virtuales y encuentros presenciales que se realizarán en las diferentes regiones de la provincia.

3.1.6 El caso Córdoba: la Secretaría de Capital Humano del Ministerio de Gestión Pública.

La Secretaría de Capital Humano es un organismo dependiente del Ministerio de Gestión Pública del Gobierno de la Provincia de Córdoba. A efectos del presente trabajo, se describirán dos instrumentos de gestión que están bajo la responsabilidad de la Secretaría: La Dirección General de Administración de Capital Humano y el Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública (IIFAP). También se realizará una breve mención a los convenios firmados entre la Provincia y las universidades.

La Dirección General de Administración de Capital Humano

Este departamento se encarga del diseño y la implementación de planes estratégicos relativos a los Recursos Humanos que componen la Administración Pública Provincial, el diseño de estructuras organizativas y sus métodos de trabajo, así como la evaluación de gestión integral de los RR.HH. de las áreas de Gobierno y la sistematización de la información obtenida, basados en las disposiciones legales y lineamientos emanados del Ministerio de Gestión Pública a fin de promover la efectividad organizacional.

El Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública

En virtud de un convenio firmado entre la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y el Gobierno de la Provincia de Córdoba, el Instituto fue creado en el año 1984 con el objeto de llevar a cabo una labor académica y de asistencia técnica vinculada a la administración y a las políticas públicas de escala local, provincial y nacional. En este sentido, el IIFAP colabora con la Secretaría de Capital Humano como organismo de investigación (aunque limitado y parcial), pero sigue siendo una unidad académica que depende directamente del Rectorado de la UNC. El análisis del Estado y de las estrategias para su reforma, así como la producción de tecnologías para mejorar la eficacia y eficiencia de las administraciones, han sido hasta el presente materia permanente de investigación, docencia y consultoría por parte del cuerpo de profesionales que conforman el IIFAP.

Convenios con universidades

Los convenios firmados entre el Gobierno de la Provincia de Córdoba y Universidades permiten a los trabajadores del Poder Ejecutivo Provincial y sus familiares directos poder acceder a descuentos en el cursado de carreras terciarias y universitarias. El beneficio comprende a la oferta educativa de la Universidad Católica de Córdoba, la Universidad Blas Pascal y la Universidad Siglo 21 y va del 10 al 20 por ciento dependiendo de la particularidad de cada convenio. Los convenios alcanzan a todos los agentes de la Administración Pública Provincial (docentes, personal de la salud y fuerzas de seguridad, entre otros). La cobertura aproximada es de 130 mil agentes y sus familiares directos que estén interesados en estudiar cualquiera de las carreras de pregrado, tecnicaturas, grado, posgrado y cursos extracurriculares en las modalidades presencial y a distancia.

3.2 Los Institutos de Formación y Capacitación

A continuación se desarrolla una descripción detallada de los institutos de formación y capacitación dependiente de los seis casos nacionales e internacionales analizados más arriba, con el fin de rescatar propuestas para incorporar en el Instituto Provincial de la Administración Pública. Las experiencias relevadas son las siguientes:

- 1.** El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Argentina.
- 2.** El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), España.
- 3.** Dirección Nacional del Servicio Civil (SC), Chile.
- 4.** Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Brasil.
- 5.** Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos (FLTP), Gobierno de la Provincia de Santa Fe.
- 6.** Centro de Capacitación para la Gestión Pública (CCGP), Gobierno de la Provincia de Córdoba.

3.2.1 El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Argentina

El INAP es el organismo rector de la capacitación de funcionarios del Estado y la escuela gubernamental de formación, así como el centro de investigación y documentación especializado en la Administración Pública Nacional argentina.

Instrumentos destacados

1. Plan Estratégico de Capacitación (PEC).
2. Plan Anual de Capacitación (PAC).
3. Diagnóstico Institucional.
4. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
5. Guía Metodológica para la Elaboración de los Planes.
6. Evaluación de los Planes.
7. La Dirección de Investigaciones.
8. Escuela Superior de Gobierno.

Los Planes Estratégicos de Capacitación (PEC)

Los Planes Estratégicos de Capacitación incluyen al 92% del personal que pertenece al Sistema Nacional de la Profesión Administrativa, comprendiendo, además, al personal contratado de las respectivas Jurisdicciones. Estos planes se desarrollan en distintos ámbitos de la Administración Pública Nacional, entre los que se encuentran la totalidad de los ministerios y más de treinta organismos descentralizados. El PEC surge a partir de un diagnóstico de las necesidades de capacitación, que también integra las propuestas realizadas por los responsables de la evaluación del desempeño del personal en cada organismo. Posteriormente, se elabora un documento que planifica la capacitación por un período de tres años, estableciendo su direccionalidad. Este documento contiene el conjunto de lineamientos sistematizados, destinados a orientar el proceso capacitador en sus etapas de diseño, ejecución y evaluación.

El Plan Anual de Capacitación (PAC)

En el Plan Anual de Capacitación se fijan objetivos de capacitación de corto plazo y se diseñan programas específicos para la consecución de las mejoras correspondientes. Sobre la base de los objetivos de gestión fijados en el PEC, el PAC toma una serie de decisiones operativas de modo de organizar la forma y el contenido de estas actividades, asignar los recursos necesarios para la realización de las tareas y otorgar racionalidad a la ejecución, coherencia al conjunto y proporcionar una visión integral del accionar.

Guía Metodológica para la Elaboración de los Planes Estratégicos y Anuales de Capacitación

Por medio del art. 3° de la Resolución SSGP 2/02, se estableció que las actividades de capacitación realizadas por las jurisdicciones y organismos deben estar comprendidas en un PEC, cuya elaboración sea coordinada por el titular de la Unidad de Recursos Humanos con la asistencia técnica del INAP. Asimismo, se establece que el Plan deberá estar alineado con las políticas estratégicas y las líneas de acción presupuestadas de la jurisdicción u organismo descentralizado, y deberá determinar las acciones correspondientes que contribuyan a mejorar el desempeño de las unidades organizativas y del personal en el logro de los objetivos y resultados prioritarios de la gestión y de la prestación de los servicios al público.

Plan Anual de Capacitación INAP 2014⁵

Un lineamiento estratégico de la capacitación que brinda el INAP consiste en apoyar las políticas de modernización del Estado que promueve el gobierno nacional, y que reconoce a la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa como el ámbito institucional responsable de la mejora de las capacidades de gestión de las organizaciones públicas.

Otro lineamiento estratégico consiste en llevar a cabo actividades de formación continua que contribuyan al desarrollo, mantenimiento y actualización de las competencias de los trabajadores del Estado. Las actividades de capacitación y formación del INAP para el año 2014 se organizan en cinco Áreas: Formación para la Modernización del Estado; Formación para el Desarrollo de Competencias; Fortalecimiento del Sistema Nacional de Capacitación; Estado y Sociedad; Asistencia Técnica y Cooperación Académica.

La Dirección de Investigaciones (INAP)

La Dirección de Investigaciones del INAP realiza y promueve trabajos que contribuyen al desarrollo del saber experto sobre la administración pública y el Estado con el objetivo de fortalecer el vínculo entre la producción de conocimiento, la toma de decisiones públicas y la capacitación de agentes públicos. La Dirección estructura su producción en torno a siete grandes líneas de investigación: 1) Mutaciones del Estado en la América Latina del S. XXI; 2) Historia del Estado y la Administración en Argentina 3) Estado, desarrollo económico y desarrollo inclusivo; 4) Gobierno abierto y nuevas tecnologías; 5) Empleo y legislación públicas; 6) Federalismo, coordinación y relaciones intergubernamentales; 7) Planificación y capacidades estatales. Además la Dirección continúa con su plan editorial donde se destacan la Serie de Investigaciones sobre el Estado, Administración Pública y Sociedad y la revista Perspectivas sobre el Estado, la Políticas Públicas y la Gestión.

⁵ http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/cuerpo1/docs/plan_anual_de_capacitacion_inap_2014.pdf

Escuela Superior de Gobierno

La Escuela Superior de Gobierno tiene como objetivo fundamental contribuir a la formación de las nuevas generaciones de protagonistas: dirigentes políticos, referentes y ciudadanos capaces de desarrollar un proyecto de gestión democrático e igualitario. Para ello trabaja en la generación de herramientas técnicas y teóricas, que contribuyan a la formación política de quienes deseen intervenir en la gestión gubernamental desde una perspectiva federal y democrática. Dos grandes ejes direccionan sus actividades: i) La construcción de una política federal e inclusiva de formación que acerque la capacitación política y de gestión a todo el territorio nacional y ii) el fomento de debates abiertos sobre temas estratégicos del quehacer político, social y económico de la Argentina.

Al amparo de esas dos líneas directrices, la Escuela Superior de Gobierno se organiza en estas áreas y programas: i) Programa Federal de Formación Política; ii) Área debates, encuentros y proyectos: Conforman este espacio de acción y pensamiento tres importantes actividades: a) El ciclo de debates “Pensar la patria”, b) los “Encuentros de políticas y protagonismo popular” y c) La “Escuela proyecto de participación popular en políticas públicas”; iii) Programa Escuela de Ciudadanía y iv) Eje Arte y Compromiso

3.2.2 El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), España

El INAP España tiene encomendadas las tareas de selección de los funcionarios de los cuerpos generales de la Administración General del Estado, la formación de directivos públicos y del resto de las personas que componen las organizaciones administrativas y la reflexión sobre las principales líneas de actuación de la Administración española.

Instrumentos destacados

- 1.** Plan Estratégico General (PEG).
- 2.** Plan Operativo Anual (POA).
- 3.** Informes de seguimiento del PEG, Oficina Técnica de Proyectos.
- 4.** Centro de Estudios.

El Plan Estratégico General (PEG)⁶

El Plan Estratégico es un intento de sistematizar las actividades del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para el logro de sus objetivos durante el periodo 2012-2015. Los Objetivos Generales del Plan Estratégico son: Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional; Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas; Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional; Convertir al INAP en el centro de excelencia en formación de directivos públicos; Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos. Estos 5 objetivos se despliegan en 20 estrategias y 81 proyectos

Informes de seguimiento del PEG

Con el objetivo de informar de manera detallada del avance del PEG y de lograr la mayor transparencia en la ejecución de sus proyectos, el INAP publica los informes mensuales de seguimiento, en los que se indica el grado de avance de los proyectos en él previstos y el nivel de cumplimiento de las metas establecidas para los objetivos generales y estrategias, destacando los principales hitos y resultados obtenidos, así como aquellas posibles desviaciones existentes, su origen y las decisiones que se han tomado al respecto. Los informes son realizados por la Oficina Técnica de Proyectos.

Los Planes Operativos Anuales

Los Planes Operativos se constituyen como herramientas de gestión del Plan Estratégico e integran la planificación de los proyectos y actividades que permiten orientar en el corto y medio plazo los recursos hacia la consecución de los objetivos del PEG. Cada Plan Operativo contiene los proyectos considerados prioritarios en el momento de su elaboración. El desarrollo previsto de cada uno de esos proyectos se detalla en una ficha donde se especifica el responsable, el equipo, su producto principal y las actividades e hitos más importantes del proyecto, con el calendario de ejecución correspondiente.

Se han elaborado dos planes operativos: i) Plan Operativo octubre 2012 – febrero 2013; ii) Plan Operativos marzo 2013 – diciembre 2013

Centro de Estudios (INAP)

El Centro aglutina el trabajo de investigación y propicia las sinergias necesarias para maximizar el conocimiento generado y su retroalimentación a través de los distintos elementos que lo integran. Se sustenta en tres pilares: los Grupos de Investigación, el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas y los proyectos de investigación financiados por el INAP. Cada uno de estos elementos se alinea con los itinerarios prioritarios de investigación del organismo definidos en el Plan Estratégico. La promoción y el fomento de la acción investigadora, mediante becas y premios a la investigación, y a trabajos y tesis doctorales es asimismo cometido trascendente del Centro de Estudios.

⁶<http://www.inap.es/plan-estrategico-del-inap>

Grupos de Investigación

En la actualidad están en desarrollo los siguientes grupos de estudio: Grupo de Investigación sobre Administración Pública año 2032; Grupo de Investigación sobre Nuevos Modelos de Carrera Administrativa; Grupo de Investigación sobre Central de Compras del Estado para Productos Farmacéuticos ; Grupo de Investigación sobre Central de Compras del Estado para Productos Farmacéuticos.

Banco de Innovación de las Administraciones Públicas

Cuenta con las siguientes experiencias: Repositorio de las buenas prácticas en las administraciones públicas; Becas y premios para Proyectos de Investigación; Becas de formación e investigación para titulados universitarios; Premio INAP para tesis doctorales; Portal de Comunidades Virtuales del INAP

Aprendizaje y Formación

El INAP ha puesto en marcha el proyecto "Compartir" con el objetivo de incrementar la eficacia de las organizaciones públicas. Asimismo ha creado una línea de aprendizaje informal que engloba los recursos que pone a disposición de los empleados públicos para desarrollar sus competencias profesionales por vías alternativas a las actividades formativas tradicionales. A través de esta alternativa, los empleados públicos pueden acceder al Banco de Conocimientos, a la Red social profesional del INAP, a Comunidades de prácticas y, en un futuro, a Cursos masivos de autoaprendizaje. La oferta formal del INAP se puede clasificar en los siguientes programas: Formación directiva; Formación en gestión pública; Formación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC); Formación en idiomas y lenguas cooficiales; Formación local; Formación para Iberoamérica.

3.2.3 Dirección Nacional del Servicio Civil (SC), Chile

El Servicio Civil del Gobierno de Chile tiene como fin promover y contribuir a la modernización del Estado y al mejoramiento de la gestión pública, mediante el impulso y asesoría a servicios, organismos y autoridades de gobierno de la gestión estratégica de personas de la administración civil del Estado. Es un servicio público descentralizado que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

Instrumentos destacados

1. Plan Estratégico del Servicio Civil (PESC) 2014-2018.
2. Sistema de Alta Dirección Pública (ADP).
3. Premio Anual por Excelencia Institucional.
4. Buenas Prácticas Laborales.
5. Asesoría en selección de personas.

Plan Estratégico del Servicio Civil (PESC) 2014-2018

Son Objetivos estratégicos del PESC: Contribuir al proceso de modernización del Estado, a través de la gestión de personas y la profesionalización de la dirección pública; Contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público, a través del desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas en la Administración Civil del Estado; Fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, dotando al Estado de un cuerpo de directivos idóneos y competentes, implementando estrategias para su desarrollo, que les permita mejorar la gestión pública, a nivel central, regional y municipal; Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios, a través del establecimiento de una agenda de trabajo en materias relacionadas al empleo público; Ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, implementando políticas y prácticas innovadoras y de vanguardia para el sector público.

Subdirección de Alta Dirección Pública

El Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) es una de las reformas más relevantes del proceso chileno de modernización del Estado. Privilegia el mérito y las competencias por sobre otras consideraciones. Es un sistema confidencial y no discriminatorio.

El sistema ADP partió del año 2004 con 417 cargos y en los últimos años –producto de su reconocimiento y validación- ha ido paulatinamente expandiendo sus fronteras y ámbitos de acción no sólo a nuevos servicios públicos del gobierno central sino a otros organismos e instituciones del Estado, como el Poder Judicial y municipios, que utilizan la ADP como mecanismo de selección directiva en base al mérito.

Subdirección de Desarrollo de las Personas

Para apoyar a los servicios públicos en el diseño o actualización e implementación de sus Políticas de Gestión de Personas, el Servicio Civil ha desarrollado una serie de herramientas de asesoría, junto con la entrega de orientaciones y lineamientos que recogen las mejores prácticas del Estado y la experiencia internacional en el sector público que merecen ser destacadas:

- Asesoría en selección de personas: se entrega asesoría en materia de selección de directivos de alto nivel, que no están incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública, a autoridades, ministros de Estado, subsecretarios y jefes de servicios.
- Premio Anual por Excelencia Institucional: creado por ley, es otorgado anualmente por el Servicio Civil a los tres organismos públicos destacados por su buena gestión, la calidad de los servicios proporcionados a sus usuarios/as, eficiencia institucional y productividad. Implica un incentivo económico a los funcionarios/as de las instituciones ganadoras.
- Buenas Prácticas Laborales: difusión e implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, con el propósito de precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, garantizando, especialmente, igualdad de trato entre hombres y mujeres.

3.2.4 Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Brasil

La Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) es una escuela de gobierno del Poder Ejecutivo Federal que ofrece formación y perfeccionamiento en Administración Pública a servidores públicos federales. El ENAP está vinculado al Ministerio de Planificación y fue creada en 1986.

Instrumentos destacados

- 1.** Planificación ENAP 2012-2015 y Gerenciamiento de Proyectos
- 2.** Capacitaciones
- 3.** Investigación
- 4.** Publicaciones
- 5.** Escuela Virtual ENAP
- 6.** Premios
- 7.** Biblioteca

Planificación Estratégica ENAP 2012-2015 y Gerenciamiento de Proyectos

En 2011, el desarrollo tuvo una fase preparatoria de la nivelación de la información disponible. Los valores organizacionales y los objetivos estratégicos de la escuela y los problemas críticos identificados fueron definidos. Luego, se establecieron las acciones necesarias para el desarrollo de las propuestas 2011/2012. A principios de 2012, se inició un proceso de definición de acciones y debates para la construcción del sistema de monitoreo, para el cual, durante el año, se definieron cambios y ajustes. En 2013, la Planificación Estratégica se sometió a revisión. Los objetivos estratégicos de la escuela fueron revisados y las acciones se reorganizaron en proyectos. En la elaboración de la planificación estratégica, la ENAP utiliza la Planificación Estratégica Situacional (PES) en la fase de definición de los objetivos; Modelo Lógico para identificar las acciones a tomar; Instrumentos del Balanced Scorecard (BSC) para comunicar la estrategia y orientar su proceso de vigilancia; Inspiración en herramientas de gestión de proyectos para establecer prioridades.

Capacitación I: El Desarrollo Técnico y Gerencial

El área de desarrollo técnico y de gestión comprende una serie de actividades de aprendizaje dirigidas a la formación de directivos y técnicos de las organizaciones públicas. Estos programas y cursos pretenden lograr una visión cualificada de gestión en los diferentes niveles, optimizando el rendimiento del servidor público.

Capacitación II: Perfeccionamiento para Carreras

Formado por un conjunto de cursos de corta duración, aborda temas de interés para el gobierno federal, lo que contribuye al desarrollo profesional continuo de los servidores y sus competencias básicas, para mejorar la gestión de las políticas públicas en el gobierno federal. El Programa promueve también el intercambio de experiencias y la integración entre los profesionales. Los cursos, que se celebraron durante todo el año, son necesarios para la promoción de la Carrera de Especialista en Gestión y Políticas Públicas Gubernamental (EPPGG). La capacitación también complementa y actualiza la formación de Planeamiento y Presupuesto Analyst (APO), Analistas Financieros y Control (AFC), Analista de Comercio Exterior (ACE), Analista de Infraestructura (AIE), especialistas en infraestructura (LES) y Analistas política Social técnica (ATPS).

Capacitación III: Cursos de Especialización

Está dirigido a servidores públicos federales del Poder Ejecutivo que trabajan o tienen el potencial de actuar como líderes en la administración pública y tengan certificado de título universitario de pregrado validado por el Ministerio de Educación (MEC).

Capacitación IV: Proyectos Especiales

La ENAP ofrece cursos para grupos cerrados, diseñados especialmente para las necesidades identificadas por los distintos órganos de la Administración Federal. En estos casos, el organismo participa activamente en la identificación del público objetivo y los problemas o partes de los problemas que el curso puede ayudar a abordar. Los cursos pueden ajustarse, de acuerdo con los objetivos a alcanzar.

Escuela Virtual ENAP

La ENAP cuenta con una serie de cursos virtuales. Los siguientes eventos de aprendizaje se ofrecen en las modalidades a distancia y de la clase y se distribuyen en las siguientes áreas: Comunicación y Liderazgo; Desarrollo de Managers; Desarrollo de Personas; Ética, Ciudadanía y Derechos Humanos; Tecnología de Información y Gestión del Conocimiento; Gestión de Procesos; Gestión de Proyectos Urbanos; Presupuesto y Administración Financiera; Logística Pública; Planificación y Gestión; Tecnologías y Educación; Formación de Carreras.

Publicaciones

Los objetivos de las publicaciones es contribuir al desarrollo de soluciones a los desafíos que enfrenta el gobierno federal, a través de la producción y difusión del conocimiento en los ámbitos relacionados con la administración pública. También, contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional de la ENAP.

Investigación

Desde un punto de vista organizativo, esta acción es desarrollada por la Coordinación General de Investigación, vinculada al Departamento de Comunicación e Investigación. La misión de producir conocimiento necesita de la colaboración de investigadores con sólida formación académica y dedicada al debate científico y la producción y difusión del conocimiento. Con ese fin, la ENAP implementa becas de investigación por selección pública. Las actividades de investigación desarrolladas por la concesión de las subvenciones se rigen por los mismos principios de los estudios de desarrollo e investigación de la Escuela, que buscan dar importancia a la aplicabilidad de los conocimientos generados por la solución de problemas específicos de la gestión pública.

Biblioteca Graciliano Ramos

Especializada en la administración pública y la gestión de gobierno, la biblioteca tiene el objetivo de difundir información para asistir a dirigentes y funcionarios públicos en la mejora de la gestión pública y contribuir a la consolidación de los conocimientos en el ámbito de la administración pública. Su colección es de aproximadamente 11.000 libros, 184 revistas impresas y unas 3.000 revistas electrónicas, entre nacionales y extranjeras.

Premios

El Concurso Innovación en Gestión Pública Federal tiene el objetivo de estimular la implementación de iniciativas innovadoras de gestión en organizaciones de gobierno federal, destinadas a valorizar a los servidores públicos que actúan de forma creativa en sus actividades.

3.2.5 Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos, Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

La Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos, dependiente de la Secretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía trabaja en torno a los siguientes ejes de capacitación destacados: desarrollo de la modalidad virtual de formación; Gestión de la capacitación a través de Formadores internos; Guía, apoyo y soporte a actividades de formación de las jurisdicciones; Formación para el personal de conducción superior y funcionarios políticos; Finalización de estudios secundarios.

Instrumentos destacados

1. Ejes de capacitación.
2. Informe de Gestión.

Ejes de capacitación - Desarrollo de la modalidad virtual de formación

Mediante el aprovechamiento de las tecnologías educativas, la creación de infraestructuras y la conformación de equipos técnicos se amplió sustancialmente el alcance de la capacitación, brindando oportunidades de acceso a todo el universo de trabajadores de la Administración, a lo largo del territorio provincial. Actualmente, se brindan los siguientes cursos, en colaboración con otros organismos provinciales: Ética Pública, Transparencia y Acceso a la Información; Recursos Humanos y Función Pública; Régimen General de Actuaciones Administrativas; Competencias Laborales Básicas; Formación de Formadores por competencias.

Guía y soporte a actividades de formación jurisdiccionales

Además del diseño e implementación de proyectos propios, desde la Dirección se realiza una intensa labor de guía, apoyo y soporte a actividades de formación organizadas por las distintas jurisdicciones del Estado provincial. Esta labor incluye asistencia técnica en el diseño, formulación, implementación y evaluación del proyecto de formación, disposición de instalaciones y demás recursos físicos, soporte e infraestructura tecnológica para cursos virtuales y procesos de inscripción online masivos, certificaciones, entre otros.

Creación de un Registro Web de Formadores internos

Entendiendo que los trabajadores son actores claves, conocedores de las necesidades y problemas de la Administración, y potenciales formadores de sus pares, la Dirección apostó a la creación de un registro de capacitadores internos.

3.2.6 Centro de Capacitación para la Gestión Pública, Secretaría de Capital Humano, Gobierno de la Provincia de Córdoba

El Centro de Capacitación para la Gestión Pública, dependiente de la Secretaría de Capital Humano del Ministerio de Gestión Pública del Gobierno de la Provincia de Córdoba, ofrece formación con modalidad presencial y virtual a todos los trabajadores de la Administración Pública Provincial en el marco de las Leyes 7233 y 9361.

Instrumentos destacados

- 1.** Plan de Capacitación para la Función Pública 2014-2015.
- 2.** Programa de Capacitación para la Gestión Pública.
- 3.** Campus Virtual.

Plan de Capacitación para la Función Pública 2014-2015

Es un plan elaborado anualmente que, según lo relevado, no presenta un plan de Capacitación de largo plazo. Tiene como eje fundamental la profesionalización de los agentes públicos. Desde lo conceptual, se adoptaron las orientaciones de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) y del Marco Analítico para la Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas (2002), formando parte del modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos.

Programa de Capacitación para la Gestión Pública

Es la principal herramienta del Centro de Capacitación para la Gestión Pública a la hora de formar a los agentes públicos del gobierno provincial. Está conformado por tres componentes: Capacitación para el Desarrollo Integral de las Personas e Instituciones, que abarca acciones de Responsabilidad social gubernamental; Entorno laboral saludable; Terminalidad educativa; Inclusión digital de los agentes de la APP; Cultura de derechos; Capacitaciones Continuas, a través de un plan anual de capacitación destinado a la profesionalización de los agentes públicos; Capacitaciones Específicas, entre las que se destacan: Formación para directivos, jefes y funcionarios; Asistencia técnica a equipos de trabajo; Foro de buenas prácticas; Formación específica por funciones y áreas.

Campus Virtual

La modalidad virtual de capacitación se basa en la creación y desarrollo de diversas estrategias metodológicas, medios y materiales de estudio para establecer una relación adecuada entre quienes participan conjuntamente en un proceso de aprendizaje pero no coinciden en tiempo o lugar.

4. Recomendaciones para el diseño del Plan Operativo de Gestión Pública 2014-2015.

En función de todo lo expuesto anteriormente y a partir de la experiencia en el análisis de la información se pueden realizar algunas recomendaciones a futuro para la gestión del IPAP enmarcadas dentro del nuevo paradigma que rige la gestión pública⁷.

Para presentar el modelo es necesario hacer un poco de historia y remitirse al estado mínimo propuesto luego del golpe de Estado de 1976 que hacía hincapié en la exaltación del desarrollo individual, favoreciendo la aceleración del proceso de concentración económica de unos pocos y cuyo modelo de desarrollo postulaba --como única salida-- un gran nivel de endeudamiento externo e interno. Asimismo, esto implicaba la descapitalización, desarticulación y desvalorización del Estado y la exacerbación de la falta de compromiso social con la “cosa pública”, generando ausencia de compromiso de los ciudadanos con el Estado (y del Estado con los ciudadanos) y promulgando que la mejor asignación de los recursos económicos se obtiene con el libre accionar de los mercados bajo condiciones de “competencia perfecta”.

En los años 90 se produjo una profundización de este modelo a partir de las privatizaciones de las empresas públicas y de las llamadas Reformas del Estado, enmarcados en el paradigma de la Nueva Gerencia Pública (NGP) que se basaba en la implementación en el sector público de las ideas de gestión que se utilizaban en las empresas privadas. Todo esto generó, entre otras cosas, la flexibilización de las relaciones laborales, la competencia entre organismos públicos y privados para la prestación de servicios y la búsqueda del aumento de la productividad a los efectos de generar mayores beneficios. Más allá de la crítica a la aplicación de la NGP en función de la ausencia de “humanidad”, vale la pena destacar que algunas de las herramientas que proponía a los efectos de aumentar la capacidad de gerenciamiento del Estado fueron de utilidad para los funcionarios y agentes del sector público. Algunas de estas herramientas y técnicas tomadas de las empresas privadas son la gestión de la calidad total, la especialización de las organizaciones, la separación de las áreas de provisión de servicios de aquellas de formulación de políticas y la medición de resultados, productos y desempeño de los organismos. Por su parte los ciudadanos continúan ejerciendo el rol de clientes, demandando servicios de un Estado a cargo del Gerente Público. Este es el encargado de identificar las necesidades de la ciudadanía y brindarle respuestas a partir del uso eficiente de los recursos estatales. En este contexto, el rol de los agentes estatales pasa a ser el de asistentes del Gerente, para lo cual es necesaria su

⁷Para una ampliación del tema se puede consultar el documento “Revisión de los paradigmas conceptuales de la gestión del Instituto Provincial de Administración Pública y recomendaciones para su actualización”. Grupo Pharos. Consejo Federal de Inversiones. Provincia de Buenos Aires. 2015.

capacitación fundamentalmente en el conocimiento de los objetivos de la organización.

Luego de la crisis de 2001 y a partir de la nueva gestión nacional iniciada en 2003, influenciado por las tendencias que se estaban desarrollando a nivel mundial, se comienza a producir un cambio de modelo de gerenciamiento del sector público básicamente en cuanto a la modificación y ampliación de los temas que se abordan.

En este sentido, la crítica a la falta de sensibilidad social que se le puede hacer a la NGP va sufriendo un vuelco relacionado con la recuperación de lo “nacional y popular”, levantando las viejas premisas del peronismo basando el desarrollo en la industrialización de la economía, la intervención del Estado como garante y organizador de las políticas distributivas y la redistribución más equitativa de ingresos, bienes y servicios entre los ciudadanos. Se da entonces el surgimiento de un nuevo Estado que se denominó Estado Nacional Popular, Nuevo Estado Social o Estado inclusivo.

Justamente lo que identifica a este nuevo Estado es la reformulación de la manera en que se relaciona con el ciudadano. Como en el viejo Estado de Bienestar, el Estado vuelve a hacerse cargo de la seguridad y protección de los ciudadanos. Y para eso incluye dentro de la agenda los temas relacionados con lo económico y lo social que durante la etapa neoliberal eran “orientados” por el mercado. Entonces ahora una política pública no se genera a partir de una demanda insatisfecha por parte de un sector de la población, sino que se da en función de la obligación del Estado de brindar prestaciones a la ciudadanía a partir del ejercicio de la titularidad de sus derechos por parte de estos últimos.

Este documento de trabajo presenta dos tipos de recomendaciones: En primer lugar se realizarán recomendaciones generales provenientes del análisis de los resultados del PTGP (punto 4.1.) y recomendaciones específicas de acuerdo a los ejes y desafíos en base a PTGP (punto 4.2.). Y en segundo término, recomendaciones basadas en experiencias nacionales e internacionales (punto 4.3.)

4.1 Recomendaciones Generales en base a los resultados del PTGP

Es en este contexto de funcionamiento del Estado Nacional Popular que se recomienda continuar trabajando en pos de generar políticas más equitativas y que produzcan mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los ciudadanos de la provincia de Buenos Aires. Un análisis de los resultados del PTGP permite identificar algunas acciones que deberían tenerse en cuenta como plataforma de política de una próxima gestión provincial. A continuación se identifican algunos de estos ítems:

4.1.1. En cuanto al fortalecimiento del Estado:

Afianzar una cultura de planificación gubernamental, lo que implica:

- Avanzar en el proceso de cambio cultural del sector público a partir de la puesta en funcionamiento de ámbitos donde puedan discutirse las políticas de corto, mediano y largo plazo a los efectos de generar nuevos espacios para la toma de decisiones.
- Diseñar estructuras alineadas a planes y programas y gestión por resultados.
- Establecer un nuevo marco legal que rija el procedimiento administrativo provincial y permita un ordenamiento de la estructura administrativa de la Provincia.
- Difundir modalidades, criterios y marcos legales en materia de estructuras y procesos administrativos, comunicación, selección de personal.
- Difundir y debatir en el ámbito paritario una nueva ley de Empleo Público surgida como convención colectiva y que reconozca las particularidades del Estado Provincial como empleador y avance en la generación de sistemas de recompensas para los empleados públicos.
- Consolidar los procesos de selección de los trabajadores estatales.

4.1.2. En cuanto a la Modernización e Innovaciones en el ámbito público:

- Avanzar sobre la simplificación normativa y la realización de acciones que faciliten la conformación de digestos.
- Simplificar los trámites administrativos de la administración provincial a partir de la definición de circuitos de trabajo más sencillos, que aporten valor a las tramitaciones y que no sean meros pases entre las áreas y que mejoren los tiempos de respuesta a quienes realizan las solicitudes.
- Unificar las regiones definidas por las distintas áreas de la Administración Pública Provincial a los efectos de contar con una uniformidad en el tratamiento de la organización territorial de la Provincia y que las acciones desarrolladas por los diferentes actores (tanto públicos como privados) puedan ser consideradas / complementadas / comparadas a partir de una misma base de análisis.
- Profundizar la descentralización política y administrativa a los efectos de contar con una mayor cercanía al territorio en cuanto a la toma de decisiones y dotar a las organizaciones provinciales de una mejor cobertura de las necesidades de los ciudadanos.

4.1.3. En cuanto a la Formación para el cambio cultural:

- Profundizar la formación de los niveles de conducción del Estado provincial y municipal a los efectos de contar con funcionarios y agentes formados y capacitados en la temática correspondiente y que puedan afrontar con eficacia la tarea de definir, gestionar e implementar las políticas públicas.

- Multiplicar los espacios locales y regionales de formación de dirigentes políticos y sociales lo que implica hacer hincapié en la capacitación cultural para generar adhesión, compromiso, identidad y experiencia partiendo de un enfoque constructivista de la formación.
- Consolidar el Programa de cursado o finalización de los niveles de educación obligatoria para empleados de la administración pública provincial con el objetivo de aumentar la base de formación y conocimientos de la totalidad de los agentes y generar un efecto motivador y multiplicador de las capacidades de los mismos.
- Consolidar el Sistema Provincial de Capacitación para la Administración Pública – SIPROCA.
- Establecer nuevos dispositivos de comunicación y participación ciudadana, en línea con la descentralización, que permitan un aumento de la participación en la definición de los objetivos de las políticas públicas provinciales por parte de mayor cantidad de habitantes de la Provincia.

Asimismo, como demuestran los casos relevados, es menester incorporar a la agenda de innovaciones de la gestión pública, el modelo de gestión por resultados. Este modelo -a pesar de haber sido desarrollado bajo el paradigma del New Public Management⁸- es un instrumento valioso que permite superar las tradicionales formas de administración burocrática, estableciendo una modalidad vinculada a los logros y su medición.

Esto significa instrumentar modos de gestión basados en la previsión, planeamiento, coordinación, evaluación y control de acciones, que permitan la medición de la producción institucional, de acuerdo con los impactos y resultados obtenidos y con las responsabilidades asignadas a las dependencias y organismos de la Administración Pública en sus compromisos políticos e institucionales. Se trata, entonces, de incorporar el concepto de "responsabilización", que pretende obtener el compromiso de los funcionarios para los aspectos sustantivos de su gestión y destaca que el valor público que genere la producción institucional debe expresarse en realidades tangibles y mensurables que posibiliten la evaluación de los resultados.

Supone, entonces, una lectura crítica de las situaciones y los requerimientos institucionales que se originan en la interacción permanente entre el escenario, la estrategia y la estructura de las instituciones públicas: el escenario, como marco en el que se desenvuelven los diversos actores sociales y, por tanto, contexto condicionante de la acción pública; la estrategia, como dispositivo de construcción de viabilidad político-técnica del proyecto de gobierno y la estructura, como conjunto de relaciones orgánicas, funcionales y logísticas desde donde se alinea la acción gubernamental.

La transformación del estilo de conducción y dirección gubernamentales que promueve la nueva agenda institucional, propicia la adopción de un sistema político-técnico de planificación situacional en oposición franca a los estilos tecnocráticos y pragmáticos hasta hace muy poco tiempo dominantes. Esto explica la revalorización, tanto teórica como práctica, del Estado en su rol planificador, efectuada por el nuevo proyecto de gobierno, y su concepción multidisciplinaria de la gestión pública, que permite abordar los problemas en su complejidad real en lugar de fragmentarlos en sectores administrativos o departamentos del conocimiento.

Una síntesis de las recomendaciones generales se presenta en el Cuadro N°4 del Punto 4.5.

A continuación, se detallan las recomendaciones específicas, cuyo origen está basado, en primer lugar, en el PTGP (punto 4.2.) y, en segundo término, en las experiencias nacionales e internacionales anteriormente descriptas (punto 4.3.).

4.2 Recomendaciones específicas: ejes y desafíos en base al PTGP 2004-2007

Un importante avance en cuanto a algunos de los lineamientos planteados en PTGP se observa en la actualidad en la gestión del IPAP a partir de tres ejes de gestión que enmarcan el trabajo que se está desarrollando en el organismo.

En este sentido, el IPAP hace hincapié en:

- **El eje ético-institucional**, que apunta al desarrollo de las competencias referidas a los principios éticos y valores institucionales que orientan el desenvolvimiento de la persona en su lugar de trabajo y que se manifiestan en su comportamiento.
- **El eje técnico-profesional**, apoyado en las competencias específicas que la persona necesita para llevar adelante las acciones que requiere un determinado puesto de trabajo.
- **Eje actitudinal** que refiere al desarrollo de un conjunto de actitudes y estrategias de las que dispone el individuo para interactuar y relacionarse con su entorno laboral y social.

Asimismo, el IPAP centra los ejes en la noción de competencia como “vínculo entre la definición de saberes, las modalidades de organización y evaluación del trabajo, la relación con el trabajo y las trayectorias profesionales, tanto desde el punto de vista colectivo como individual.” (Revista IPAP Año 1, No. 1, 2013)

En función de esta definición política para los próximos años, se presentan algunos ítems que fueran identificados a partir del análisis efectuado del PTGP y que pueden ser importantes para el futuro desarrollo tanto de las actividades del IPAP próximamente como para su organización, recuperando algunas de las líneas de acción más relevantes. Más allá de las enunciaciones de los próximos desafíos a futuro que se realizó anteriormente y que son transversales a todo el PTGP y abarcan los tres Ejes, en el marco del objetivo del presente trabajo, las futuras recomendaciones se van a centrar, por un lado, en los Ejes 1 “Fortalecimiento del Estado” y 2 “Modernización e Innovaciones en el ámbito público” y, por el otro, en el Eje 3 del PTGP 2004-2007 “Formación para el cambio cultural en el Estado” cuya competencia fue asumida por el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) a partir de la definición del propio PTGP.

⁸Aunque también, como se verá más abajo, el modelo incorpora elementos de la Planificación Estratégica Situacional (PES) de Carlos Matus, en la que el Estado adquiere un rol planificador central.

4.2.1. En cuanto al Fortalecimiento del Estado:

En cuanto a las acciones pendientes relacionadas con el **Eje 1. Fortalecimiento del Estado como proyecto político y social y como organización**, un listado de las actividades a realizar en el futuro comprende las siguientes.

- En primer término, se debe profundizar el avance sobre el mejoramiento continuo de los modelos de gestión de los organismos provinciales tendiendo a que los mismos acompañen el incremento de las demandas sociales por parte de los ciudadanos. Esto implica no sólo el desarrollo de mecanismos de revisión de las estructuras orgánicas y de los procesos que regulan los flujos de trabajo sino también la posibilidad de poner en funcionamiento novedosas herramientas que identifiquen las posibles demandas de la ciudadanía y se adelanten en el proceso de satisfacción de las mismas.
- En segundo lugar, es imprescindible contar con la participación de la mayoría de los empleados públicos en la definición de estas mejoras continuas. Los empleados son quienes mejor interpretan las necesidades de las modificaciones de las estructuras orgánicas de las organizaciones públicas así como sus misiones y funciones y las competencias necesarias para desarrollarse en las mismas. Por otro lado, la participación de los representantes sindicales también es recomendable para avanzar en la mejora de las situaciones laborales de todos los empleados y, finalmente, proceder a la regularización de los diversos mecanismos de contratación de recursos humanos existentes en el ámbito de la administración pública provincial.

La escasa o nula participación de ambos tipos de actores en el diseño y posterior implementación del PTGP fueron algunos de los elementos condicionantes para un desarrollo exitoso del mismo.

- En tercer lugar, la necesidad de continuar avanzando hacia el afianzamiento de sistemas de evaluación de la gestión pública implica la profundización de acciones que permitan instaurar verdaderos sistemas de seguimiento de resultados que conformen tableros de comando en tiempo real en las diferentes organizaciones.
- Finalmente, la continuidad de acciones que mejoren la carrera administrativa es una demanda permanente por parte de la organización. La profundización de los cambios tendientes a actualizar las políticas de planificación de carrera y mantenerlas en línea con los modelos más modernos, es una posibilidad concreta para generar una importante mejora en la situación de los empleados públicos de la provincia.

4.2.2. En cuanto a Modernización e innovaciones en el ámbito público:

Por otro lado, en cuanto a las acciones recomendables relacionadas con el **Eje 2. Modernización e innovaciones en el ámbito público**, las mismas deberían considerar, entre otras acciones, las que se presentan a continuación.

- En primer término, la continuidad de las acciones que generen la presentación y desarrollo de proyectos de innovación en la gestión pública es una política de alto impacto hacia el interior de la administración pública provincial. Tanto el Banco de Proyectos de Innovación en la Gestión Pública como el Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública generaron una cultura de pertenencia y de formar parte del Estado Provincial para agentes y ciudadanos; por lo tanto una profundización de estas acciones redundará en el mejoramiento de las prácticas actuales.
- Por otro lado, las innovaciones no solamente deben partir de la iniciativa de terceros sino que es recomendable que se amplíen las acciones que se están desarrollando actualmente en cuanto al fortalecimiento de la capacidad institucional y de gestión de las organizaciones tanto a nivel provincial como municipal como así también las relacionadas con la asistencia técnica a los mismos organismos en cuestiones críticas de la organización y que se enmarquen en las políticas que se desarrollan.

4.2.3. En cuanto a Formación para el cambio cultural:

Finalmente, en cuanto al **Eje 3 del PTGP- Formación para el cambio cultural en el Estado**, cuyas principales acciones han sido asumidas por el IPAP; se presentan un conjunto de recomendaciones específicas con mayor nivel de desarrollo en base a los casos nacionales e internacionales analizados y descriptos en el capítulo 2 de este informe.

4.2.3.1 Recomendación 1: Plan Estratégico Institucional (IPAP 2005)

En primer lugar, se recomienda considerar el Plan Estratégico Institucional del IPAP del año 2005. El objetivo general de este Plan Estratégico Institucional fue acompañar el proceso de recuperación del Estado provincial, fortaleciendo capacidades personales e institucionales en el ámbito público, político y social de la provincia de Buenos Aires. Recuperando algunas de las enunciaciones de dicho plan, se propone acompañar la constitución de un funcionariado político y de carrera altamente capacitado en materia de gobierno y gestión pública en general y administración pública provincial en particular fortaleciendo las capacidades de conducción en los niveles jerárquicos de los organismos del Estado Provincial. Por otro lado, se plantea la promoción de la innovación permanente en las organizaciones públicas, a través de la formación de cuerpos profesionales dedicados a la temática. Finalmente, se recomienda retomar el desarrollo de estudios e investigaciones que transfieran conocimientos aplicables a la mejora de la gestión pública

Como se puede observar en el análisis de otras experiencias nacionales e internacionales de institutos de formación y capacitación, las áreas de investigación son una herramienta vital a la hora de mejorar el contenido de los cursos⁹.

⁹ Para mayor información consultar el tercer capítulo del presente informe.

4.2.3.2 Recomendación 2: Programa de Estudios e Investigaciones

Se propone recuperar la puesta en marcha de dos programas: el “Programa de Estudios e Investigaciones” y el “Programa de Formación para el Fortalecimiento y Modernización del Estado”.

Diversos organismos provinciales y nacionales como ser el Instituto Nacional de la Administración Pública de la Argentina, el Instituto Nacional de Administración Pública de España, el Servicio Civil de Chile, la Escola Nacional de Administração Pública de Brasil y el Centro de Capacitación para la Gestión Pública de Córdoba, poseen áreas de investigación y desarrollo que cumplen una importante tarea en la definición de las agendas de esos organismos.

El Programa de Estudios e Investigaciones está integrado por cuatro proyectos. Los “Estudios y producción documental sobre el Estado provincial” que se nutre de investigaciones, asistencia técnica a provincias y Municipios, Prácticas Universitarias, Relatorías, etc. El “Centro de Documentación”, que brinda información bibliográfica y apoyo documental en materias propias de la gestión pública ante los requerimientos de todas las áreas que integran el IPAP, la Subsecretaría de la Gestión Pública y otras dependencias estatales. La Red Provincial de Información y Documentación, cuya misión es establecer una política de cooperación, producción, estudio, difusión e intercambio entre las distintas unidades de información dependientes del Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires. Y por último las “Publicaciones institucionales”, diseñadas para difundir las acciones del IPAP y de organismos afines.

Entre todos ellos, se recomienda, el desarrollo del Proyecto “Estudios y producción documental sobre el Estado provincial” para fortalecer el aprendizaje del Estado y que estos tengan impacto en las áreas en las que prestan servicios los empleados del sector público capacitados. Se considera importante ampliar el desarrollo del Programa de Gestión del Conocimiento junto al Programa de Comunidades de Prácticas de Aprendizajes así como afianzar líneas de acción orientadas a la promoción de estudios que fortalezcan los procesos de recuperación del Estado, los procesos de reforma y modernización de la gestión pública, la publicación de las actividades propias del IPAP y de organizaciones afines y el relevamiento y sistematización del material producido por los docentes del IPAP, los consejeros académicos y otros especialistas para el desarrollo de las actividades de capacitación y asistencia técnica, así como la elaboración de relatorías de las actividades de fortalecimiento institucional para incorporar al Centro de Documentación y difundir en el organismo.

En este sentido son experiencias a considerar las cuatro líneas de trabajo que mantenía este proyecto. A saber, los proyectos de investigación, desarrollo y transferencia con organismos públicos radicados en la provincia de Buenos Aires; las asistencias técnicas desarrolladas en diferentes organismos municipales y provinciales, con el fin de contribuir a su fortalecimiento en aspectos tales como la formulación de proyectos, el mejoramiento de los modelos de gestión y desarrollo de potencialidades de los trabajadores/as de las organizaciones públicas; las prácticas universitarias, celebradas a través de convenios operativos con distintas casas de estudio para que estudiantes provenientes de estos ámbitos académicos tuvieran la oportunidad de abordar y/o profundizar la problemática de la Administración Pública, en especial la de la provincia de Buenos Aires; y las relatorías, a efectos de conformar una suerte de memoria del proceso de recuperación y modernización del Estado.

4.2.3.3 Recomendación 3: Programa de Formación para el Fortalecimiento y Modernización del Estado

La tercera recomendación hace referencia al Programa de Formación para el Fortalecimiento y Modernización del Estado, cuyo objetivo fue el de acompañar con políticas formativas el proceso de recuperación y fortalecimiento del Estado como proyecto político social y como organización. El mismo contaba con tres componentes de apoyo a la gestión pública, uno en el ámbito provincial, otro en el ámbito municipal y el restante destinado a organizaciones políticas y sociales. Además contaba con un proyecto especial de Formación para la Alta Dirección en el Estado.

En particular, interesa destacar el componente de “Apoyo a la gestión pública municipal”, sobretodo, de cara al intenso proceso de descentralización política, administrativa y fiscal que se ha desarrollado hacia ese nivel de gobierno y el Proyecto Especial de Formación para la Alta Dirección en el Estado, cuyo objetivo final es el de dotar a la Provincia de un funcionariado político altamente capacitado.

4.2.3.3.a Recomendación 3.a: Componente de “apoyo a la gestión pública municipal”

Su objetivo de fortalecer la capacidad de gerenciamiento de los gobiernos locales de la provincia de Buenos Aires, de cara al proceso de descentralización política, administrativa y fiscal marca el compromiso de la gestión provincial para con los municipios. Específicamente, el componente se propone: i) favorecer la formulación y gestión de planes estratégicos locales y regionales, y la participación social; ii) otorgar herramientas y proponer tecnologías de gestión en el marco de la modernización del Estado y la descentralización municipal; iii) mejorar la articulación de los programas nacionales, provinciales y locales y su concreción en el territorio; iv) promover la conformación de unidades de formación y capacitación continua dentro del ámbito municipal; v) promover acciones de capacitación y asistencia que potencien el desarrollo local y regional y la participación ciudadana; vi) fortalecer las capacidades de gestión de los legislativos locales.

A su vez, plantea el fortalecimiento para la formulación de un plan local de capacitación alineado al plan estratégico y apoyado en la figura del referente municipal de capacitación.

En tal sentido, se propone el desarrollo de las unidades locales y regionales de formación y capacitación, la formación de docentes del propio municipio, la realización de cursos y asistencias técnicas por distrito y región, y el reconocimiento y cogestión de actividades organizadas por los municipios, como también la puesta en marcha de cursos autogestionados respaldados y tutelados por el IPAP. Según los problemas y momentos de gestión de los municipios, se acordarán las acciones y su orden en el tiempo. Estas acciones podrán adquirir la modalidad de

asistencia técnicas o cursos. A su vez, los cursos tomarán dos modalidades pedagógicas: cursos presenciales o autogestionados. Con esta herramienta se propone intensificar el trabajo territorial en los municipios y la planificación en un nivel de gobierno que, con el paso del tiempo, ha adquirido cada vez más capacidades de gestión y precisa, por ende, de personal formado para mejorar la calidad de respuesta a las problemáticas asumidas.

4.2.3.3.b Recomendación 3.b: Proyecto Especial de Formación para la Alta Dirección en el Estado

Con este Plan se apunta a la formación y aumento de la capacidad para el gobierno y la conducción institucional tanto de los responsables políticos (subsecretarios, directores provinciales, directores) como de los conductores de la estructura permanente de la administración (subdirectores y jefes de Departamento). Se aconseja que, al igual que en su versión pasada, este proyecto esté acompañada de una modalidad de “formación de formadores” y que su aprobación, para el caso de los agentes expertos en gestión pública, sea condición necesaria para cubrir funciones inherentes a dicho cargo.

4.2.3.4. Recomendación 4: Sistema de Indicadores

Se trata de un conjunto integrado y coherente de indicadores claves que logren dar cuenta de los logros alcanzados en relación a las políticas definidas como de alto impacto.

Su ámbito de aplicación se ajusta a los distintos organismos de la administración pública. Se parte de la premisa que, sin perjuicio de los avances realizados en el marco de la puesta en funcionamiento de este sistema de indicadores, siempre es importante para los funcionarios contar con información en tiempo real de la implementación de los proyectos / acciones que se desarrollan en cada uno de los organismos provinciales y contar con la posibilidad de tener un “tablero de control” general e integrado a nivel provincial que permita detectar avances o parates y generar alarmas en los casos de que sean necesarias intervenciones del propio organismo o de un organismo superior para llegar a lograr los objetivos propuestos.

Una propuesta específica de Objetivos, Proyectos e Indicadores para el Plan Estratégico del IPAP se detalla en el Anexo VI de este informe.

4.2.3.5 Recomendación 5: Sistema de carrera administrativa

En el marco de las competencias de la Secretaría de Recursos Humanos y la Dirección del Sistema de Carrera Administrativa de la Subsecretaría para la Modernización del Estado la implementación de un sistema de carrera administrativa en la provincia de Buenos Aires permite a los trabajadores del Estado avanzar y promover en la organización, bajo una capacitación actualizada de los conocimientos necesarios para la gestión, garantizando un acceso transparente y abierto a quienes se encuentren formados para ello.

La propuesta postula un sistema de carrera horizontal y vertical en el que el avance o lugar ganado se preservara en forma independiente del diseño de las estructuras orgánicas y sus modificaciones, y más allá de la ocupación de funciones ejecutivas. Dicho avance se logra mediante la evaluación de competencias, entendidas como las capacidades adquiridas de diferentes modos a lo largo de la vida de las personas, transformadas en “saberes en acción” al servicio de un proyecto institucional. Ese es el criterio principal a la hora de medir resultados.

A similitud de lo que ocurre a nivel nacional con el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), la experiencia indica que la puesta en funcionamiento de un sistema de carrera para la administración pública implica idas y vueltas en la implementación de diferentes actividades así como vencer los resabios de las viejas estructuras. Sin perjuicio de ello, el gobierno de la Provincia conjuntamente con la participación de los sindicatos que actúan en cada jurisdicción tienen que generar las condiciones para la puesta en funcionamiento del nuevo sistema de carrera que garantice la plena operatividad de los principios de idoneidad, igualdad de oportunidades, transparencia e imparcialidad para el acceso y permanencia en la carrera de la administración pública provincial. Hacer hincapié en la profundización y el fortalecimiento de la carrera administrativa en el Estado Provincial es, sin duda, otro de los desafíos importantes para las próximas gestiones provinciales.

4.3 Recomendaciones específicas 2: en base a experiencias de planificación de institutos de formación y capacitación nacionales e internacionales

En el Punto 3.2 se expusieron seis casos de institutos de formación y capacitación nacionales, provinciales e internacionales con el fin de describir sus elementos más importantes. Las experiencias relevadas fueron las siguientes: el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Argentina; el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), España; Dirección Nacional del Servicio Civil (SC), Chile; la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), Brasil; la Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos (FLTP) del Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el Centro de Capacitación para la Gestión Pública (CCGP del Gobierno de la Provincia de Córdoba).

De estas experiencias se rescataron los siguientes organismos e instrumentos de gestión, para su evaluación y posible incorporación en la Subsecretaría para la Modernización del Estado y en el IPAP:

- 1.** Plan Estratégico de Largo Plazo.
- 2.** Plan Operativo Anual.
- 3.** Sistema de seguimiento y evaluación.
- 4.** Centro de Estudios.

En base a estos cuatro ejes se realizará una breve comparación de los casos relevados, haciendo especial hincapié en las recomendaciones generales para la Subsecretaría para la Modernización del Estado y el IPAP que, en caso de necesitarse mayor especificidad, se podrá profundizar detalladamente en los apartados anteriores y sus anexos.

Cabe resaltar que para desarrollar tanto el Plan Estratégico como los planes anuales, resulta imprescindible generar una virtuosa articulación del área de capacitación con el universo de actores intervinientes en el proceso, particularmente con las áreas sustantivas del gobierno provincial, a los fines de incorporar los planes de capacitación como una herramienta de gestión que permita articular las políticas prioritarias de la organización y su correspondiente política hacia el personal, y de este modo posibilitar un mejor desempeño organizacional. El Plan Estratégico de Largo Plazo y los Planes Anuales deben ser el resultado de un trabajo en conjunto de distintos actores, entre los que se cuentan a los directivos de cada organismo, los funcionarios de las áreas de Recursos Humanos y los consejeros gremiales de capacitación. Se recomienda que las pautas metodológicas y los lineamientos para el diseño, elaboración y evaluación de los planes sean elaborados con la participación protagónica del IPAP, ya que es el organismo de formación que va a llevar adelante la capacitación de los agentes.

En este sentido el Diagnóstico Institucional (utilizado bajo diferentes nombres en la mayoría de las experiencias relevadas, pero de gran importancia en el INAP Argentina) es una herramienta vital a la hora de encarar la planificación. Provee un conocimiento profundo del organismo, obtenido mediante un análisis institucional. El estudio se realiza con anterioridad a la implementación de un plan o puede proyectarse a efectos de la mencionada planificación¹⁰. También es otro insumo básico el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que establece los requerimientos necesarios en lo relativo a la solución de problemas concretos en un proyecto de cambio. Este diagnóstico exige en forma imprescindible el involucramiento y compromiso de las autoridades superiores y de los funcionarios responsables de la evaluación del desempeño de la institución.

Sobre las bases de los resultados que aportan el Diagnóstico Institucional y el de Necesidades de Capacitación, así como del relevamiento del contexto de la Administración, se puede avanzar en una mejor formulación de un Plan Estratégico y de los planes anuales de la Subsecretaría/IPAP.

Asimismo, el Plan Estratégico debe estar vinculado con la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Proyectos de Gestión de la Secretaría General de la Gobernación, donde se formulan objetivos generales de capacitación, que enmarcan y orientan las futuras actividades, para luego ser establecidas en el plan anual de la Subsecretaría y/o el IPAP.

4.3.1 Recomendación 6: Plan Estratégico a largo plazo

Los planes estratégicos de largo plazo son una herramienta que se repite en la mayoría de los institutos de formación y capacitación. El INAP de Argentina, por ejemplo, desarrolla un Plan Estratégico de Capacitación (PEC), de duración trienal, específico para la capacitación. El resto de las acciones del organismo se estructuran en torno a ejes estratégicos, pero no hay un diseño de un plan de largo plazo general. Como se describió en apartados anteriores, el PEC surge a partir de un diagnóstico de las necesidades de capacitación, que también integra las propuestas realizadas por los responsables de la evaluación del desempeño del personal en cada organismo. El objetivo último del INAP es incorporar los planes de capacitación como una herramienta de gestión que permita articular las políticas prioritarias de la organización y su correspondiente política de recursos humanos, con la capacitación de las personas y de este modo posibilitar un mejor desempeño organizacional.

Por su parte, el INAP de España, desarrolla el Plan Estratégico General (PEG), también de alcance trienal (el último corresponde al período 2012-2015). El PEG es un intento de sistematizar las actividades del Instituto para el logro de 5 Objetivos Generales que se despliegan en 20 estrategias y 81 proyectos.

El Servicio Civil del Gobierno de Chile desarrolla el Plan Estratégico del Servicio Civil (del 2014 al 2018). El plan aborda la gestión y el desarrollo de las personas como una variable en el proceso de modernización del Estado, apoyada en principios del mérito, excelencia, probidad y transparencia. Entre los objetivos estratégicos se destacan: contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público a través del desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas en la Administración Civil del Estado; y fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, dotando al Estado de un cuerpo de directivos idóneos y competentes, implementando estrategias para su desarrollo, que les permita mejorar la gestión pública, a nivel central, regional y municipal.

El ENAP de Brasil desarrolla un Plan Estratégico de carácter trienal (2012-2015), denominado “Plan Estratégico ENAP y Gerenciamiento de Proyectos”. Su objetivo es desarrollar habilidades de los servidores públicos para aumentar la capacidad del gobierno en la gestión de las políticas públicas. El plan del ENAP hace un fuerte hincapié en cuestiones metodológicas y utiliza herramientas que van desde la Planificación Estratégica Situacional (PES) en la fase de definición de los objetivos, hasta instrumentos del Balanced Scorecard (BSC) para comunicar la estrategia y orientar su proceso de seguimiento y control. Asimismo, el plan se somete a revisión constante de sus objetivos y acciones. Según lo planificado, la capacitación está dirigida al Desarrollo Técnico y Gerencial; Perfeccionamiento para Carreras; Cursos de Especialización; y Proyectos Especiales (diseñados especialmente para las necesidades identificadas por los distintos órganos de la Administración Federal).

La Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos, de la Provincia de Santa Fe, no tiene un Plan de capacitación a largo plazo. De la misma forma, el Centro de Capacitación para la Gestión Pública de la Provincia de Córdoba, tampoco posee un plan estratégico de largo plazo.

Es conveniente destacar que se recomienda a la Subsecretaría para la Modernización del Estado y al IPAP el desarrollo

¹⁰ El Diagnóstico Institucional puede basarse en el relevamiento que realizó la Fundación Pharos.

de un Plan Estratégico con un alcance temporal de 4 años, es decir, la duración de una gestión de gobierno. Esta recomendación requiere que la Subsecretaría y el IPAP identifiquen problemas, definan objetivos y adecúen el diseño de sus programas mediante posteriores planes operacionales (anuales), logrando por esta mediación una mejor asignación de los recursos.

La realización de los ejercicios de planeamiento estratégico contempla el desarrollo de talleres con una participación de la alta dirección del organismo asistido y de informantes clave determinados por la autoridad superior de cada organización.

4.3.2 Recomendación 7: Plan operativo anual

El plan anual es una herramienta que se desprende del plan de largo plazo a efectos de ofrecer mayor especificidad a los objetivos generales, convirtiéndolos en acciones concretas a desarrollar por el organismo.

En el caso del INAP de Argentina, cada jurisdicción y entidad descentralizada elabora un plan estratégico de capacitación (PEC) y sus correspondientes planes anuales (PAC). Éstos deben ser formulados de acuerdo a las pautas metodológicas y los lineamientos generales establecidos por el INAP, que certifica las actividades de capacitación. El PAC fija objetivos de capacitación de corto plazo y diseña programas específicos para la consecución de las mejoras correspondientes. Además, toma una serie de decisiones operativas de modo de organizar la forma y el contenido de estas actividades, asignar los recursos necesarios para la realización de las tareas, y otorgar racionalidad a la ejecución, coherencia al conjunto y una visión integral del accionar.

Como se analizó en el apartado N° 3, el INAP España desarrolla Planes Operativos Anuales, los cuales se constituyen como herramientas de gestión del Plan Estratégico General que permiten plasmar en proyectos y actividades los objetivos de largo plazo. Cada Plan Operativo contiene los proyectos considerados prioritarios en el momento de su elaboración. El desarrollo previsto de cada uno de esos proyectos se detalla en una ficha donde se especifica el responsable, el equipo, su producto principal y las actividades e hitos más importantes del proyecto, con el calendario de ejecución correspondiente. Cada proyecto tiene también indicadores, que en el momento inicial de ejecución del Plan sólo pueden considerarse como provisionales.

El Servicio Civil del Gobierno de Chile no posee un Plan Anual que se desprenda de su Plan Estratégico del Servicio Civil 2014-2018, aunque sí se realiza un Balance de Gestión Integral anual basado en el “Barómetro de la Gestión de Personas”.

El ENAP de Brasil no posee planes anuales, pero realiza nivelaciones y ajustes en base a la información disponible. Asimismo, se establecen las acciones necesarias en el año para el desarrollo de las propuestas del Plan Estratégico. La definición de los objetivos establecidos en la estrategia, se encuadran en “proyectos”, factor esencial para avanzar con el plan en los períodos anuales.

La Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos, de la Provincia de Santa Fe, tampoco elabora planes anuales de capacitación. No obstante, realiza un “Diseño de la Formación estratégica anual”, en el que se manifiestan los ejes de trabajo. Para 2015, por ejemplo, se decidió abordar la formación para funcionarios políticos en temas que se consideraran claves y estratégicos para este año.

El Centro de Capacitación para la Gestión Pública, de la Provincia de Córdoba, elabora el Plan de Capacitación para la Función Pública de forma anual. El Plan de Capacitación tiene como eje fundamental la profesionalización de los agentes públicos, de acuerdo a su potencial y las necesidades de la Administración Pública Provincial. Dentro de sus objetivos específicos se encuentran: promover el desarrollo de conocimientos según las tareas y funciones de los agentes públicos; fortalecer las capacidades propias de cada agente público, incrementando su satisfacción personal y generando valor agregado a sus tareas, funciones y prestación del servicio; fomentar el sentido de pertenencia analizando las características propias de la Administración Pública y las significaciones del rol del servidor público.

En particular se recomienda la implementación de los planes anuales en tanto son una herramienta imprescindible a la hora de dar mayor especificidad al Plan de Largo Plazo, describiendo acciones concretas a desarrollar, -en este caso, por el IPAP- y que permiten ajustar anualmente las demandas de los diversos organismos y actores que trabajan asociados al IPAP.

4.3.3 Recomendación 8: Sistema de seguimiento y evaluación.

La Evaluación de los Planes en el INAP Argentina contempla su elaboración y ejecución, como así también la medición de sus resultados en todos los organismos que lo desarrollan. El Instituto se inscribe en el Modelo de Gestión por Resultados (que se analizará en detalles más abajo) por lo que se vincula la planificación con el control de procesos y logros en base a indicadores de seguimiento.

El INAP de España desarrolla el seguimiento y la evaluación pormenorizada del PEG. La metodología está basada en la estratificación de información para la toma de decisiones, y es acorde a los diferentes niveles de información del Plan: i) Estratégico: objetivos generales y estrategias del PEG; ii) Operativo: proyectos anuales. A partir de la revisión del grado de ejecución y nivel de cumplimiento de cada una de las actuaciones planificadas en los proyectos y a través de un proceso de agregación sucesivo, se estima el grado de avance por estrategia y por objetivo general, obteniendo finalmente el del Plan Estratégico General. Mensualmente se realiza el seguimiento del avance y la planificación de todos los proyectos, actualizando su estado y las fechas previstas de inicio y finalización, de lo que resulta el grado de avance.

El “Modelo de Gestión de Personas” y el “Barómetro de la Gestión de Personas” son los instrumentos de evaluación y

seguimiento diseñados por el Servicio Civil del Gobierno de Chile. Ambas herramientas son de fuerte corte gerencialista, y tienen como principal propósito el de ofrecer a los servicios públicos una guía de contenidos y procesos relevantes para la gestión de personas, que permita a las autoridades medir periódicamente su nivel de desarrollo y a partir de ello definir prioridades de gestión y tomar decisiones de intervención que contribuyan a cumplir la estrategia institucional¹¹.

La Dirección Provincial de Formación Laboral de los Trabajadores Públicos (Santa Fe), realiza un Informe de Gestión anual, aunque sin demasiada profundidad ni indicadores estandarizados. El punto a destacar es la regularidad anual de los informes.

El Sistema de seguimiento y evaluación se aconseja aplicar dado que es vital a la hora de recabar información para medir y analizar el avance de la gestión, y, asimismo, realizar mejoras y ajustes en las políticas públicas.

El Anexo VI ofrece una serie de indicadores y propuestas tentativas basadas, en gran parte, en el sistema de evaluación del INAP español, a efectos de que el IPAP tenga insumos que le aporten ideas para desarrollar su propio sistema de seguimiento.

En líneas generales, el INAP español efectúa mensualmente un seguimiento del avance de todos los proyectos planificados, actualizando su estado, las fechas previstas de inicio y finalización, y el grado de avance. Los “Informes de Seguimiento” son realizados por un departamento específico, la Oficina Técnica de Proyectos, en el que se destacan los principales hitos y resultados obtenidos, se indica el grado de avance de los proyectos previstos, además del nivel de cumplimiento de las metas establecidas para los objetivos generales y las estrategias. La Oficina Técnica de Proyectos es un organismo a tener en cuenta por el IPAP, debido a su especificidad en la tarea de seguimiento y evaluación. Difícilmente se pueda desarrollar una evaluación regular y sistemática de los procesos y los logros de una gestión sin un área dedicada exclusivamente a ese trabajo.

4.3.4 Recomendación 9: Centro de Estudios

Los centros de estudios de los organismos de capacitación relevados promueven investigaciones que contribuyen al desarrollo del saber experto sobre la administración pública y el Estado, con el objetivo de fortalecer el vínculo entre la producción de conocimiento, la toma de decisiones públicas y la capacitación de los agentes públicos.

En el caso del INAP Argentina la Dirección de Investigaciones es el área responsable de desarrollar estudios sobre el Estado y la Administración Pública, así como promover eventos de intercambio de experiencias e ideas. La Dirección estructura su producción en torno a siete grandes líneas de investigación que se consideran prioritarias para la mejora de las capacitaciones que ofrece el Instituto. Además, desarrolla el Programa Estímulo Jóvenes Investigadores¹² y el Premio a Tesis de Maestrías y Doctorados para aquellos trabajos que contribuyan a la mejora de las políticas públicas.

El Centro de Estudios del INAP España realiza una tarea similar. El Centro se sustenta en tres pilares: los Grupos de Investigación, el Banco de Innovación en las Administraciones Públicas y los proyectos de investigación financiados por el INAP. Cada uno de estos elementos se alinea con los itinerarios prioritarios de investigación del organismo definidos en el Plan Estratégico.

La ENAP Brasil, por su parte, realiza la promoción y el desarrollo de la investigación a través de la Coordinación General de Investigación, vinculada al Departamento de Comunicación e Investigación. Con ese fin, la ENAP implementa becas de investigación por selección pública (a diferencia, por ejemplo, del INAP Argentina, en el que la mayoría de los investigadores forman parte de la planta del organismo).

Tanto en la experiencia chilena como en la de la Provincia de Santa Fe, no se encuentran centros de estudio de estas características. No obstante, en el caso chileno, la creación de un área de investigaciones es uno de los objetivos planteados en su plan estratégico.

En el caso de la Provincia de Córdoba, se firmó un convenio entre la Universidad Nacional de Córdoba y el Gobierno de la Provincia de Córdoba, para crear el Instituto de Investigación y Formación en Administración Pública (IIFAP) en el año 1984, con el objeto de llevar a cabo una labor académica y de asistencia técnica vinculada a la administración y a las políticas públicas. En ese sentido, el IIFAP colabora con la Secretaría de Capital Humano provincial como organismo de investigación.

De acuerdo a los casos relevados y teniendo en cuenta lo desarrollado en el Plan Trienal 2004-2007, se recomienda avanzar en la definición y creación de un grupo de investigación o, de ser posible, un área dedicada exclusivamente al estudio y la investigación experta sobre el Estado y la Administración Pública.

Los insumos y referencias para el avance en este sentido pueden provenir de lo desarrollado por el INAP Argentina (Dirección de Investigaciones), el INAP España (Centro de Estudios), el ENAP Brasil, o la experiencia del IIFAP en Córdoba.

Una síntesis de las recomendaciones específicas se presenta en el Cuadro N°5 del Punto 4.5.

¹¹El Modelo parte de una propuesta de estructura lógica compuesta por 4 procesos globales que se desglosan en una matriz de 16 componentes y 60 indicadores, operacionalizados en estándares y niveles de desempeño.

¹²El Programa beca a jóvenes investigadores para que desarrollen estudios bajo la tutoría de los investigadores senior del INAP.

4.4. Consideraciones finales

Dado el proceso de transformación que ha atravesado el IPAP en los últimos años así como los cambios de paradigma en cuanto a la gestión de la administración pública, es importante evaluar la opción de la jerarquización del organismo como rector de la formación / capacitación del personal de la Administración Pública Provincial. En este sentido, una opción posible es que el IPAP se transforme en una Universidad Provincial especializada en la formación de los agentes del sector público de la Provincia, coordinando acciones con las áreas de Personal y Desarrollo de Carrera de los diversos organismos públicos provinciales (Ministerios, organismos descentralizados, etc.).

Por otro lado, en función de la característica del IPAP / Universidad en cuanto a rector de la capacitación y formación de la Provincia, el organismo debería certificar las diferentes ofertas formativas (cursos, tecnicaturas, diplomaturas, especializaciones, etc.) que se dicten en la Provincia de acuerdo a las demandas de desarrollo de carrera que posean las diferentes áreas de gestión provinciales así como otorgar los puntajes correspondientes a los cursantes impactando directamente en el legajo administrativo de los mismos.

4.5 Síntesis de las recomendaciones para el diseño del Plan Operativo de Gestión Pública 2014-2015.

Cuadro N° 4: Síntesis de las recomendaciones generales en función de los resultados del Plan Operativo de Gestión Pública 2014 - 2015	
Eje	Recomendación General
Eje 1 - Fortalecimiento del Estado	Afianzar una cultura de planificación gubernamental
	Avanzar en el proceso de cambio cultural del sector público
	Diseñar estructuras alineadas a planes y programas y gestión por resultados
	Establecer un nuevo marco legal que rija el procedimiento administrativo provincial
	Difundir modalidades, criterios y marcos legales en materia de estructuras y procesos administrativos, comunicación, selección de personal
	Difundir y debatir en el ámbito paritario una nueva ley de Empleo Público
	Generar sistemas de recompensas para los empleados públicos
	Consolidar los procesos de selección de los trabajadores estatales.
Eje 2 - Modernización e Innovaciones en el ámbito público	Avanzar sobre la simplificación normativa y construcción de un digesto
	Simplificar los trámites administrativos de la administración provincial
	Unificar las regiones definidas por las distintas áreas de la Administración Pública Provincial
	Profundizar la descentralización política y administrativa
	Orientar las políticas y actividades de innovación pública en base al modelo de gestión por resultados
Eje 3 - Formación para el cambio cultural	Adoptar mecanismos de planificación situacional
	Profundizar la formación de los niveles de conducción del Estado provincial y municipal
	Ampliar la capacitación cultural para la formación de dirigentes políticos y sociales
	Consolidar el Programa de cursado o finalización de los niveles de educación obligatoria para empleados de la administración pública provincial
	Consolidar el Sistema Provincial de Capacitación para la Administración Pública - SIPROCA.
Establecer nuevos dispositivos de comunicación y participación ciudadana	

Cuadro N° 5: Síntesis de las recomendaciones específicas para el diseño del Plan Operativo de Gestión Pública 2014 - 2015

Insumos Base	Recomendaciones específicas		Objetivos generales	Características / Descripción de las acciones
Recomendaciones en cuanto al Eje 1 del PTGP 2004-2007 "Fortalecimiento del Estado como proyecto político y social"	Mejoramiento continuo de modelos de gestión de organismos provinciales		Respuesta al incremento de las demandas sociales	Implementación de mecanismos de revisión de estructuras orgánicas Puesta en funcionamiento de herramientas que identifiquen demandas de la ciudadanía y posibiliten su satisfacción
	Participación de los empleados públicos en la definición de las mejoras continuas		Apropiación de las políticas de fortalecimiento por parte de toda la estructura provincial	Desarrollo de acciones tendientes a identificar las necesidades de modificaciones de estructuras / misiones / funciones / competencias de los organismos. Mejoramiento de las situaciones laborales de los empleados. Regularización de mecanismos de contratación de los agentes del Estado Provincial
	Afianzamiento de los sistemas de evaluación de la gestión pública		Evaluación de los resultados de la gestión	Desarrollo de un completo sistema de indicadores con su correspondiente tablero de control
	Mejoramiento de la carrera administrativa		Promover la carrera de los empleados estatales provinciales generando pertenencia a la organización	Actualización permanente de las políticas de planificación de carrera
Recomendaciones en cuanto al Eje 2 del PTGP 2004-2007 "Modernización en innovaciones en el ámbito público"	Presentación y desarrollo de proyectos de innovación en la gestión pública		Motivar la participación estatal y ciudadana en la modernización del Estado provincial	Continuidad del Banco de Proyectos de Innovación en la Gestión Pública y del Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública
	Fortalecimiento de la capacidad institucional		Mejorar la capacidad institucional y de gestión de los organismos	Asistencia técnica a los organismos y municipios en temas relacionados con el fortalecimiento de la capacidad institucional y de gestión
Recomendaciones en cuanto al Eje 3 del PTGP 2004-2007 "Formación para el cambio cultural en el Estado"	Plan Estratégico Institucional del IPAP del año 2005		Acompañar el proceso de recuperación del Estado provincial. Constitución de funcionariado político y de carrera altamente capacitado. Promoción de la innovación en organizaciones públicas.	Desarrollo de estudios e investigaciones que transfieran conocimientos aplicables a la mejora de la gestión pública Formación de cuerpos profesionales dedicados a la temática.
	Programa de Estudios e Investigaciones, Proyecto "Estudios y producción documental sobre el Estado provincial"		Mejorar el contenido de las Actividades formativas y de las Asistencias técnicas / fortalecimientos institucionales	Compuesto por investigaciones, asistencia técnica a provincia y Municipios, Prácticas Universitarias y Relatorías
	Programa de Formación para el Fortalecimiento y Modernización del Estado	Componente "apoyo a la gestión pública municipal"	Fortalecer la gestión pública en el ámbito municipal	Desarrollo de unidades locales y regionales de formación y capacitación, realización de cursos y asistencias técnicas por distrito y región, reconocimiento y cogestión de actividades organizadas por municipios, puesta en marcha de cursos bajo modalidad de asistencia técnica o cursos presenciales o autogestionados.
		Proyecto de Formación para la Alta Dirección en el Estado	Formación y aumento de la capacidad para el gobierno y la conducción institucional tanto de los responsables políticos como de los conductores de la estructura permanente de la administración.	Aprobación del Proyecto como condición necesaria para cubrir funciones inherentes al cargo. Desarrollo de la modalidad de "formación de formadores".
	Sistema de Indicadores		Dar cuenta del avance real de los proyectos, construyendo los indicadores más apropiados a la política pública en cuestión.	Elaborar conjunto integrado y coherente de indicadores claves. Implementación de tablero de control que permita contar con datos reales de gestión en términos de resultados.
Sistema de carrera administrativa		Permitir a trabajadores del Estado avanzar y ser promovidos en la organización.	Ofertar una capacitación actualizada de los conocimientos necesarios para la gestión.	

Cuadro N° 5: Síntesis de las recomendaciones específicas para el diseño del Plan Operativo de Gestión Pública 2014 -2015

Insumos Base	Recomendaciones específicas	Objetivos generales	Características / Descripción de las acciones
Recomendaciones en cuanto a Experiencias de planificación de institutos de formación y capacitación nacionales e internacionales	Plan Estratégico de largo plazo.	Identificar problemas prioritarios, definir objetivos y adecuar el diseño de programas, logrando por esta mediación una mejor asignación de los recursos.	Alcance temporal de 4 años. Contempla el desarrollo de talleres con una participación de la alta dirección del organismo asistido y de informantes clave determinados por la autoridad superior de cada organización.
	Plan Operativo Anual	Otorgar mayor especificidad al Plan de Largo Plazo al describir acciones concretas a desarrollar.	Vincular áreas de capacitación con áreas "sustantivas" para identificar necesidades. Utilización de herramientas de Diagnóstico Institucional y Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
	Sistema de seguimiento y evaluación	Recabar información para medir y analizar el avance de la gestión y realizar mejoras y ajustes en las políticas públicas	Informes de Seguimiento periódicos sobre el desarrollo de las acciones concretas del Plan Operativo Anual
	Centro de Estudios	Fortalecer el vínculo entre la producción de conocimiento, la toma de decisiones públicas y la capacitación de los agentes públicos	Grupo de investigación o área dedicada exclusivamente al estudio y la investigación experta sobre el Estado y la Administración Pública

5. Referencias

5.1 Bibliografía

1. Bernazza, Claudia. 2006. Política y Gestión Pública. Conferencia: Escuela superior de dirigentes. Ministerio de Gobierno, La Plata, Provincia de Buenos Aires.
2. Cao, Horacio, Laguado, Arturo (2014). "La renovación en las ideas sobre el Estado y la Administración Pública". En Revista Reforma y Democracia, N° 60. Caracas: CLAD.
3. Cao, Horacio (2012). "Políticas públicas para el desarrollo provincial". En Revista Voces en el Fénix, 3(17), pp. 34-41. Buenos Aires: FCE-UBA. Disponible en <http://www.vocesenelfenix.com/category/ediciones/n%C2%BA-17>
4. Cao, Horacio (2011). "Cuatro tesis acerca de una gestión pública Nacional y Popular". En Realidad Económica N° 260. Buenos Aires: IADE.
5. Ciappina, Carlos M. 2006. Principios formativos, identidad y cambio cultural. Documento del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). La Plata, Provincia de Buenos Aires.
6. Ciappina, Carlos M. 2005. Documento N°1: Conceptos y convicciones que guían el proceso de recuperación y modernización estatal en la provincia de Buenos Aires. Ejes y principios para orientar el cambio cultural en el Estado. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
7. Ciappina, Carlos M. s/f.. Formación para el cambio cultural en el Estado: el caso del IPAP de la Provincia de Buenos Aires. Documento del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). La Plata, Provincia de Buenos Aires.
8. Felcman, Isidoro y Blutman, Gustavo. 2011. Nuevos modelos de Gestión Pública. Cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del "big bang" paradigmático. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
9. Grupo Pharos. Consejo Federal de Inversiones. Provincia de Buenos Aires. 2015. Revisión de los paradigmas conceptuales de la gestión del Instituto Provincial de Administración Pública y recomendaciones para su actualización.
10. García Laval, Bettina y Napolitano, Andrea. 2006. El Sistema de capacitación de la Provincia de Buenos Aires –SIPROCA- Una experiencia de articulación entre cultura, política y gestión pública. Disponible en: www.asociacionag.org.ar/.../4/García%20Laval%20-%20Napolitano.doc
11. García Laval, Bettina, Pagani, María Laura y Angelini, Silvio. 2005. "Un modelo de evaluación en las políticas públicas de capacitación. Estudio de caso del IPAP en la provincia de Buenos Aires", III Jornadas de Sociología, Dpto. de Sociología, UNLP.
12. López, Andrea y Zeller, Norberto (2006). La Administración Pública Nacional en la Argentina (1983-2001): el impacto de las reformas sobre su estructura y el personal". En Revista Argentina de Sociología, 4(6), pp. 129-159. Buenos Aires: Consejo de Profesionales de Sociología.
13. Monteagudo, Eliana, Barrantes, Sandra (2014a). Programa Agentes del Estado: Formadores Gubernamentales. Documento de trabajo. IPAP. La Plata: Subsecretaría para la Modernización del Estado. Secretaría General de la Gobernación.
14. Monteagudo, Eliana, Barrantes, Sandra (2014b). IPAP: breve recorrido por los diferentes momentos de su trayectoria. Documento de trabajo. IPAP. La Plata: Subsecretaría para la Modernización del Estado. Secretaría General de la Gobernación.
15. Napolitano, Andrea y García Laval, Bettina. 2005. "Formación para el fortalecimiento de la Gestión Pública desde y con las organizaciones: las experiencias del Instituto Provincial de la Administración Pública de Buenos Aires", Tercer Congreso Argentino de Administración pública. Sociedad, Gobierno y Administración. Repensando las relaciones entre Estado, Democracia y Desarrollo, AAEP. AAG, San Miguel de Tucumán.
16. Oszlak, Oscar. 2009. La Profesionalización del Servicio Civil en América Latina: Impactos sobre el Proceso de Democratización. Trabajo elaborado en el marco del Proyecto OEA-PNUD, La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina. Noviembre 2009: p. 96; ISBN 978-0-8270-5387-8. Disponible en: <http://www.oszlak.org.ar/images/articulos-epanol/La%20prof%20del%20serv%20civ%20en%20AL%20impact%20sobre%20el%20proc%20de%20democ.pdf>
17. Oszlak, Oscar. 2001. El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, 5-9 Noviembre, 2001. Disponible en: <http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/u24/oszlak.pdf>
18. Revista del Instituto Provincial de la Administración Pública. 2013 Capacitación: un aprehen-dizaje constante. Año 1, N 1, Septiembre de 2013. Disponible en: http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/sites/default/files/revista_ipap/revista_ipap_01.pdf
19. Zeller, Norberto (2007). "Capítulo I. Principales ejes del proceso de transformación estatal (1983-2003)". En Las políticas de la Reforma Estatal en la Democracia (1983-2003). Buenos Aires: Dirección de Investigaciones Instituto Nacional de la Administración Pública. Subsecretaría de la Gestión Pública.

5.2 Fuentes documentales

1. Decreto N° 26/07 (publicado el 24/01/08, B.O. No 25828). 2007. Aprobación de la Estructura de la Secretaría General de la Gobernación. Creación de la Subsecretaría de Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.
2. Decreto N° 470/03. 2003. Carta Compromiso con el Ciudadano. Provincia de Buenos Aires.
3. Decreto N° 2905/02. 2002. Banco de experiencias exitosas. Provincia de Buenos Aires.
4. Convenio con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) para la obtención de certificados de calidad.
5. Decreto N° 540/03. 2003. Cuerpo de Agentes de Modernización. Provincia de Buenos Aires.
6. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2006. Plan Trienal de la Gestión Pública Provincial (2004-2007) (PTGPP). Memoria Institucional y Balance. Síntesis. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
7. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Una gestión pública para la inclusión. Fortalecimiento e innovación para un nuevo modelo de Estado. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. Documento No. 1. Conceptos y convicciones que guían el proceso de recuperación y modernización estatal en la provincia de Buenos Aires. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
8. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Eje 2 Modernización e innovaciones en el ámbito público. Innovar para mejorar el Estado. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. Documento No. 2. Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
9. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Eje 3 Formación para el cambio cultural en el Estado. Política Formativa en el ámbito público. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. Documento No. 3. Ejes y principios para orientar el cambio cultural en el Estado: El rol del IPAP. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
10. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. La planificación estatal con enfoque estratégico. Documento No. 4. Hacia una gestión estratégica: planificación y evaluación en el ámbito provincial. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
11. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. El diseño de la organización estatal. Documento No. 5. Criterios generales para el diseño de estructuras en la Administración Pública Provincial. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
12. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2007. Guía para el diseño de procesos y elaboración de manuales e instructivos de procedimiento en la Administración Pública Provincial. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
13. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Una gestión pública para la inclusión. Fortalecimiento e innovación para un nuevo modelo de Estado. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. Documento No. 5.3 Estado y empresas públicas en la provincia de Buenos Aires. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
14. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. 1.3 Trabajadores estatales: empleo público y carrera. Documento No. 6. 1 Diagnóstico sobre la relación empleo público en la Provincia de Buenos Aires. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
15. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. 1.3 Trabajadores estatales: empleo público y carrera. Documento No. 6. 2 Criterios generales para el ejercicio de la función pública provincial. Una gestión pública para la inclusión. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
16. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2006. Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización. Plan Trienal Gestión Pública 2004/2007. 1.3 Trabajadores estatales: empleo público y carrera. Documento No. 6. 3 Una carrera para mejorar el empleo público. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
17. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. La nueva organización municipal. Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización. Documento No. 7 Situación, principios y convicciones que guían la propuesta de Reforma municipal en la Provincia de Buenos Aires. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
18. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2004. Relatoría de la Primera reunión del Consejo Académico del IPAP. Aportes al Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Versión preliminar. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
19. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

2005. Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Memoria de Gestión 2004. Hacia una gestión pública para la inclusión. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
20. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2006. Provincia de Buenos Aires. Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Informe de avance Gestión 2005. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
21. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2006. Provincia de Buenos Aires. Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Informe de avance Gestión 2006. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
22. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2007. Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. Evaluación de Impacto Integral. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
23. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2007. Presentación durante la Jornada de Evaluación final del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
24. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2007. El sistema de planificación y evaluación: Experiencia de evaluación integral en OCEBA. Jornada de Evaluación final. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
25. Subsecretaría para la Modernización del Estado. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2014. Informe Preliminar de Gestión. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
26. Subsecretaría para la Modernización del Estado. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2013. Informe de Gestión. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
27. Subsecretaría para la Modernización del Estado. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2010. Memoria de Gestión 2010. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
28. Subsecretaría para la Modernización del Estado. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2009. Informe de Gestión 2008-2009. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
29. Subsecretaría para la Modernización del Estado. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2005. Anuario 2005. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
30. Subsecretaría para la Modernización del Estado. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2005. Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007: Una gestión pública para la inclusión. Fortalecimiento e innovación para un nuevo modelo de Estado (Síntesis). La Plata, Provincia de Buenos Aires.
31. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2005. Formación para el cambio cultural en el Estado. Plan Estratégico Institucional 2005. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
32. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2004. Anuario 2004. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
33. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2003. Anuario 2003. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
34. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2003. Informe de Gestión. Agosto/Diciembre 2002. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
35. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2003. Balance de Gestión 2002-2003. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
36. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 2002. Anuario 2002. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
37. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 1998. Anuario 1998. La Plata, Provincia de Buenos Aires.
38. Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP). 1996. Memoria 1996. La Plata, Provincia de Buenos Aires.

5.3 Entrevistas realizadas

Informantes clave	Cargo/Institución	Fecha
Griselda Delovo	Directora de Gestión del Conocimiento. IPAP.	15/12/2014
Mónica Peñaflor	Jefa de Departamento de Documentación. Dirección de Gestión del Conocimiento. IPAP.	15/12/2014
Mariano Boiero	Secretario Ejecutivo del Instituto Provincial de la Administración Pública. Subsecretaría para la Modernización del Estado.	16/12/2014
Claudia Bernazza	Ex Secretaria Ejecutiva del IPAP (2003-2007).	22/12/2014
Patricia Pisacane	Ex Secretaria Ejecutiva del IPAP (2007-2010).	13/01/2015
Andrea Napolitano	Equipo de Coordinación de Capacitación. Dirección de Formación y Capacitación. IPAP.	16/01/2015
Mónica Peñaflor	Jefa de Departamento de Documentación. Dirección de Gestión del Conocimiento. IPAP.	16/01/2015
Graciela Arcelus	Equipo de Coordinación de Capacitación. Dirección de Formación y Capacitación. IPAP. Ex responsable en el Programa de apoyo a la Gestión Pública Municipal (2003-2007).	16/01/2015
Marcela Bruno	Equipo de Coordinación de Capacitación. Dirección de Formación y Capacitación. IPAP. Ex responsable en el Programa de apoyo a la Gestión Pública Municipal (2003-2007).	16/01/2015

INSTITUTO PROVINCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (IPAP)

Torre Gubernamental II. Calle 12 y 53. Piso 11. 1900 La Plata.

Tels.: 0221 429 5574/76.

www.ipap.sg.gba.gov.ar